

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse Instituut

Ave-Mari Lukk

**TÖÖALASE LUGUPIDAMATU KÄITUMISE
TAJUMINE JA KONFLIKTID NING NENDE
LAHENDUSSTIILID EESTI
ORGANISATSIOONIDES TÖÖTAVATE INIMESTE
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(teadur Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

(prof Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõtteliselt seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Ave-Mari Lukk)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	6
1. TÖÖALASE LUGUPIDAMATU KÄITUMISE JA KONFLIKTIDE KÄSITLEMISE TEOREETILINE TAUST.....	11
1.1 Töölase lugupidamatu käitumise olemus, protsessina kulgemine ja tagajärjed ...	11
1.2 Konfliktide olemus, põhjused, liigitus ja tagajärjed	27
1.3 Konfliktide lahendusstiilid ja nende kasutamise sobilikkus.....	40
2. TÖÖALASE LUGUPIDAMATU KÄITUMISE TAJUMINE, KONFLIKTID JA NENDE LAHENDAMINE EESTIS.....	50
2.1 Uuringu metoodika ja valim.....	50
2.2 Lugupidamatu käitumise tajumine, konfliktid ja nende lahendusstiilid Eesti organisatsioonides.....	61
2.3 Järeldused ja ettepanekud lugupidamatu käitumise ennetamiseks ning vähendamiseks ja konfliktide sobivamaks lahendamiseks	74
KOKKUVÕTE.....	94
VIIDATUD ALLIKAD	101
LISAD	110
Lisa 1. Lugupidamatu käitumise eskaleerumine	110
Lisa 2. Lugupidamatu käitumise spiraalne kulgemine	111
Lisa 3. Uuringu läbiviimiseks kasutusel olnud ankeetküsitlus.....	112
Lisa 4. Autori koostatud küsimustest selgunud tulemused lugupidamatu käitumise osas.....	122
Lisa 5. Lugupidamatu käitumise komponentide omavahelised seosed	122
Lisa 6. Lugupidamatu käitumise komponentide tajumist kirjeldavad statistikud	123

Lisa 7. Lugupidamatu käitumise komponentide aritmeetiliste keskmiste erinevuse olulisus (sulgudes t-statistik)	123
Lisa 8. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevus soo lõikes	123
Lisa 9. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevus emakeele lõikes	124
Lisa 10. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevus ametipositsioonide lõikes.....	124
Lisa 11. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevus kõrghariduse olemasolu ja puudumise lõikes.....	124
Lisa 12. Lugupidamatu käitumise komponentide tajumise erinevus vanusegruppide lõikes.....	125
Lisa 13. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevused tööstaaži lõikes.....	125
Lisa 14. Autori koostatud küsimuste põhjal selgunud tulemused konfliktide ja nende lahendusstiilide osas	126
Lisa 15. Konfliktide potentsiaalsed tekkepõhjused	127
Lisa 16. Vastajate enda hinnang lahendusstiilile, TKI testi tulemus ja hinnang teiste lahendusstiilile	128
Lisa 17. Konfliktide lahendusstiilide kasutamist kirjeldavad statistikud	128
Lisa 18. Lahendusstiilide erinevuste statistiline olulisus (sulgudes t-statistik)	129
Lisa 19. Lahendusstiilide omavahelised seosed	129
Lisa 20. Lahendusstiilide erinevus sõltuvalt soost	129
Lisa 21. Konfliktide lahendusstiilide erinevused emakeele lõikes.....	130
Lisa 22. Konfliktide lahendusstiilide erinevused ametipositsioonide lõikes.....	130
Lisa 23. Lahendusstiilide kasutamise erinevus kõrghariduse olemasolu ja puudumise lõikes.....	130
Lisa 24. Lahendusstiilide kasutamise erinevus vanusegruppide lõikes.....	131
Lisa 25. Konfliktide lahendusstiilide kasutamise erinevused tööstaaži gruppide lõikes.....	131

Lisa 26. Autori koostatud küsimuste abil saadud vastuste korrelatsioonanalüüsi tulemused	132
Lisa 27. Lugupidamatu käitumise komponentide ja konfliktide lahendusstiilide korrelatsioonanalüüsi tulemused	133
Lisa 28. Lugupidamatu käitumisega seotud peamised uuringutulemused, järeldused ja ettepanekud	134
Lisa 29. Konfliktide ja nende lahendusstiilidega seotud peamised uuringutulemused, järeldused ja ettepanekud.....	135
Lisa 30. Autori koostatud küsimuste tulemuste omavahelised seosed, järeldused ja ettepanekud	137
SUMMARY	138

SISSEJUHATUS

It is not necessary to change. Survival is not mandatory.

- W. Edwards Deming

Kuna paljud inimesed veedavad küllaltki suure osa oma ajast töökeskkonnas ja nii nende isiklikku kui ka tööalast elu mõjutavad igapäevaselt paljud nende läheduses viibivad inimesed oma suhtumise, käitumise ja olekuga, siis võib töötajat ümbritsev omada määravat rolli töötaja rahulolu ja seeläbi ka tulemuste väljakujunemisele. Pidades silmas seda, et inimesed võivad interpreteerida olukordi vägagi erinevalt, siis sellest tulenevalt võivad ilmned ka mitmesugused probleemid – nagu näiteks erinevate teguviiside lugupidamatuna tajumine ja konfliktid. Seega on oluline vaadelda ühe töölase probleemina lugupidamatut käitumist, mida nähakse kui vähemalt kahe osapoole vahel toimuvat kombeid mitteamvestavat, ebaviisakat ja hoolimatut käitumist (Andersson, Pearson 1999: 455). Lugupidamatu käitumise esinemine võib mõjuda niivõrd kahjulikult, et sellest võivad halvimal juhul välja areneda destrukttiivse olemusega konfliktid, mille tulemusena võidakse käituda taaskord lugupidamatult, mis soodustab veelgi konfliktse olukorra intensiivistumist ehk tegu oleks probleemse olukorra eskaleerumisega, mille käigus ebasobivad teguviisid järjest enam võimenduvad. Selleks, et ennetada ja vähendada taoliste nähtustega kaasnevaid negatiivseid tagajärgi, on oluline omada ülevaadet töölase lugupidamatu käitumise ja konfliktidega seotud aspektidest ning nende omavahelistest seostest, mida on ka käesolevas töös käsitletud.

Varasemalt on läbiviidud mitmeid uuringuid, mis on keskendunud töölases kontekstis avalike ja agressiivsete käitumisviiside analüüsimisele (näiteks tööalane kiusamine ja vägivald), kuid vähem ekstreemsematele ebasobivatele käitumisvormidele (nagu ka tööalane lugupidamatu käitumine) pole niivõrd palju tähelepanu pööratud (Martin, Hein 2005: 477). Arvestades sellega, et lugupidamatu käitumine on küllaltki vähe käsitlemist leidnud teema ja seda on põhjalikumalt ülemaailmselt hakatud vaatlema alles viimaste

aastakümnete jooksul, siis on oluline esmalt anda ülevaade ka selle mõistega seonduvast. Käesolevas töös lähtuti inglisekeelses akadeemilises kirjanduses ühest kõige sagedamini kasutusel olnud definitsioonist, mille kohaselt on töökohal lugupidamatu käitumine madala intensiivsusega hälbeline tegevus, millega tehakse teisele töötajale kahju rikkudes organisatsioonis kehtivaid vastastikuse austusega seotud norme ning seejuures on taoline käitumisviis sooritatud ebaselgete/mitmetähenduslike kavatsustega (Andersson 1999: 457). Töölasele lugupidamatule käitumisele lisaks käsitleti ka organisatsiooni kontekstis töötajatevahelisi konflikte. Vastupidiselt lugupidamatule käitumisele, võivad konfliktidega kaasneda asjakohaste ja sobivate lahendusmeetodite leidmise korral ka positiivsed mõjud – organisatsioon areneb, toimub uuenduslike ideede väljatöötamine ja saadakse kogemusi, mille abil järgmisel korral paremini toime tulla. Seevastu konfliktidele lahenduse leidmata jätmisega võivad kaasneda vägagi negatiivsed tagajärjed, mis mõjutavad nii organisatsiooni kui ka konflikti osapoolte heaolu.

Seega käsitletakse lisaks lugupidamatule käitumisele ka organisatsiooni kontekstis töötajatevahelisi konflikte. Kuna konflikte saab mitmeti liigitada ja varasemalt on uuritud konfliktidega seonduvaid teemasid mitmete kitsenduste või fookuste rakendamisel abil, siis on siinkohal oluline mainida, et käesolevas töös peetakse silmas kõiki organisatsioonisiseseid lahkkelisi võrdväärselt ja vaatluse alt on välja jäetud üksnes indiviidide sisemaailmas toimuv (täpsemalt on võimalik sellest lugeda alapeatükis 1.2). Vastupidiselt lugupidamatule käitumisele, võivad konfliktidega kaasneda asjakohaste ja sobivate lahendusmeetodite leidmise korral ka positiivsed mõjud – organisatsioon areneb, toimub uuenduslike ideede väljatöötamine ja saadakse kogemusi, mille abil järgmisel korral paremini toime tulla. Seevastu konfliktidele lahenduse leidmata jätmisega võivad kaasneda vägagi negatiivsed tagajärjed, mis mõjutavad nii organisatsiooni kui ka konflikti osapoolte heaolu. Kui osapooled käituvad lugupidamatult, siis jäävad konfliktide lahendamata jätmise korral ka lugupidamatu käitumisega seonduvad probleemid lahenduseta, mistõttu on tulevikus lugupidamatu käitumise esinemine küllaltki tõenäoline, sest ei olda teadlikud sellest, et sooritatud teod olid tööalases kontekstis kellegi jaoks ebameeldivad. Siinkohal saaks organisatsioon omapoolselt küllaltki palju ära teha, et hoida ära ebavajalikke konflikte. Seega võib tööalast lugupidamatut käitumist ja konflikte pidada omavaheliselt küllaltki seotud teemadeks, mis on üheks lähtealuseks, miks on käesolevas töös vaadeldud neid kahte teemavaldkonda üheskoos.

Tutvudes lugupidamatu käitumise ja konfliktide teoreetilise tausta ning käesolevas töös esitatud uuringu tulemustega, on võimalik tõsta oma teadlikkust sellest, mis tingib selliste nähtuste tekkimist ja arengut, mille tulemusena saab selgemaks, millised võivad olla tagajärjed, kui taoliste nähtustele ei pöörata tööalaselt piisavalt tähelepanu. Tööstalast lugupidamatut käitumist pole Eestis varasemalt uuritud, kuigi mujal maailmas on asutud taolist teemat viimastel aastakümnetel küll käsitlema, ent lugupidamatu käitumise seost töölaste konfliktide lahendusstiilidega on kajastatud autori andmete kohaselt üksnes ühe doktoritöö (Bartlett 2009) ning ühe teadusartikli (Trudel, Reio 2011) raames. Ka Trudel ja Reio kohaselt on nimetatud teemavaldkondi varasemalt üheskoos konkreetsemalt uuritud väga vähesel määral (2011: 396). Seevastu on eelnevalt nii Eestis kui ka mujal maailmas konfliktide lahendamisstiilidega seotud teemavaldkondi käsitletud mitmesuguste uurimistööde ja sealjuures ka lõputööde koostamisel, millest küllaltki paljud on keskendunud üksnes ühe konkreetse organisatsiooni põhjal järelduste tegemisele. Seega pidades silmas eelnevalt mainitut, saab järeldada, et käesolev töö võib pakkuda väärtust nii organisatsioonide juhtidele kui ka töötajatele ning oluliseks võib pidada ka teoreetilist panust tööalase lugupidamatu käitumise teema arengu osas Eestis.

Töö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud lugupidamatu käitumise ennetamiseks ning vähendamiseks ja töötajatevaheliste konfliktide sobivamaks lahendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad ülesanded:

- välja tuua tööalase lugupidamatu käitumise olemuse ja protsessina kulgemise peamised aspektid ning potentsiaalsed tagajärjed;
- välja tuua tööalaste konfliktide olemus, erinevad liigitused, peamised põhjused, protsessina kulgemise omapärad ja potentsiaalsed tagajärjed;
- teoreetiliste allikate põhjal kaardistada peamised konfliktide lahendamise stiilid;
- koostada ankeet lugupidamatu käitumise tajumise ning konfliktide ja nende lahendamise edukuse kohta Eesti organisatsioonides;
- valida välja sobivad meetodid lugupidamatu käitumise tajumise määratlemiseks organisatsioonis ja konfliktide lahendusstiilide kindlaks tegemiseks;
- viia läbi ankeetküsitlus Eestis ja analüüsida uuringu põhjal saadud tulemusi;

- teha saadud tulemustest lähtuvalt järeldusi ning ettepanekuid Eesti organisatsioonidele, mille rakendamise abil oleks võimalik ennetada ja vähendada lugupidamatu käitumise esinemist ja lahendada konflikte sobivamalt.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist, mis jaotuvad omakorda alapeatükikideks. Teoreetiline peatükk on jaotatud kolmeks alapeatükiks, millest esimeses on esitletud lugupidamatu käitumisega seonduvaid lähenemisi ja tähelepanu on pööratud nii varasematele uuringutele, defineerimise eripäradele, lugupidamatu käitumise erinevat tajumist tingivatele aspektidele, protsessi kulgemise võimalustele kui ka potentsiaalsetele tagajärgedele. Teises alapeatükis on käsitletud konfliktide defineerimist, erinevaid liigitusvõimalusi, tekkeallikaid, väljakujunemise protsessi ja potentsiaalseid tagajärgi, mille abil on võimalik saada täpsemat ülevaadet aspektidest, mis võivad mõjutada konfliktide teket, edaspidist arengut ja lõpptulemusi. Kolmandas alapeatükis käsitletakse esmalt konfliktide lahendamisstiilide mudelite eripärasid, millele järgnevalt tuuakse välja viie lahendusstiiliga kontseptsiooni kuuluvate lahendusvõtete kirjeldused, mis aitab mõista, missugused konfliktide teoreetilised lahendamisstiilid on tõhusamad ning millistes olukordades on sobiv teatud stiile kasutada.

Empiirilise osa kirjutamiseks vajalikud andmed kogutakse viies läbi uuringu, mille puhul on tuginetud töösuhtes olevate või eelnevalt töötanud inimeste käest kogutud vastustele. Valim tugineb üldiselt Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ja Eesti Maaülikooli üliõpilaste listides olevatele inimestele ja käesoleva töö autori tutvusringkonnale. Küsimustikus osalemise üleskutse e-kiri sisaldas ka palvet edastada küsimustik oma tuttavatele ehk tegemist on sisuliselt lumepalli meetodiga. Uuring hõlmab lugupidamatu käitumise tajumise määratlemise küsimustikku (UWBQ) ja Thomas-Kilmanni instrumendi (TKI), et määratleda kuivõrd palju tajutakse Eestis lugupidamatut käitumist ja milliseid konfliktide lahendusstiile kasutatakse kõige rohkem. Lisaks sellele on mõlema teema osas lisatud juurde ka käesoleva töö autori enda koostatud küsimused, et selgitada välja, millised mõjutegurid eksisteerivad taoliste nähtuste tekkel, milline on inimeste suhtumine, missuguseid lahendusvõtteid kasutavad inimesed ise enda meelest ja milliseid lahendusstiile kasutavad nende arvamuse kohaselt teised töötajad, kui palju konfliktide lahendamisega organisatsioonides tegeletakse ning kuivõrd ollakse rahul antud hetkel taoliste probleemidega tegelemisega. Autori koostatud küsimused on lisatud

selleks, et saada selgemat ülevaadet vastajate hinnangutest, mis toetab mingil määral ka testide abil saadavate tulemuste tagamaade avamist. Valimi suuruseks on 212 inimest ning uuring viidi läbi perioodil 24.03.2014 kuni 05.04.2014. Teabe kogumisele järgnevas etapis on andmete analüüsimine ja seejuures keskendutakse sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes erinevuste väljaselgitamisele, mida tehakse dispersioonanalüüsi abil. Lisaks sellele vaadeldakse, millised on seosed erinevate lugupidamatu käitumise ja konfliktidega seonduvate aspektide vahel, milleks on kasutatud korrelatsioonanalüüsi. Saadud tulemustest lähtuvalt tehakse järeldusi ja ettepanekuid.

Tehtava uuringu tulemuste põhjal saab ülevaate hetkel valitsevast olukorrast lugupidamatu käitumise ja konfliktide juhtimisega seonduvalt. Taoliste teemade üle mõtisklemine peaks olema eriti oluline organisatsioonide juhtide jaoks, kuid pidades silmas seda, et töötamine hõlmab inimeste ajast küllaltki suure osa, siis võib positiivselt mõjuda ka see, kui ka erinevatel tasanditel töötajad mõtleksid aeg-ajalt analüüsivalt oma töökeskkonna ja selle peale, millisel määral võivad nad teiste tööelu oma käitumisega mõjutada. Uuringu käigus selguvad inimeste hinnangute põhjal mitmed konfliktide ja lugupidamatu käitumisega seonduvad aspektid, mille abil on võimalik saada selgemat ülevaadet sellest, millised tegurid võivad soodustada selliste nähtuste esinemist ja kuivõrd on need omavaheliselt seotud, mis aitab ka töökeskkonna kujundajatel saada adekvaatsema sisendi erinevate tööalaste otsuste tegemiseks.

Autor tänab kõiki uuringus osalejaid, kelle abil sai käesoleva töö koostamine võimalikuks ja suured tänusõnad ka teadur Anne Aidlale, kes oli käesoleva lõputöö juhendaja ning Jaanika Soeverile, kelle töö tulemusena valmis käesoleva töö resümee tõlge.

1. TÖÖALASE LUGUPIDAMATU KÄITUMISE JA KONFLIKTIDE KÄSITLEMISE TEOREETILINE TAUST

1.1. Tööalase lugupidamatu käitumise olemus, protsessina kulgemine ja tagajärjed

Käesolevas peatükis käsitletakse lugupidamatu käitumise kajastamist erinevates teadustöodes ja tuuakse välja olulisemad aspektid antud teema kohta. Esmalt kirjeldatakse erinevatele allikatele tuginevalt lugupidamatu käitumine esinemist viimaste aastakümnete jooksul, millele järgnevalt defineeritakse lugupidamatu käitumine ja selgitatakse täpsemalt, mis taolise nähtuse esinemist võib soodustada, kuidas toimub selle levik ja millised võivad olla tagajärjed. Viimaste aastakümnete jooksul on ülemaailmselt märgatavalt suurenenud tööalase lugupidamatu käitumise (*workplace incivility*) kajastumine nii teaduslases kirjanduses kui ka uuringutes – veidi enne 2000. aasta saabumist ilmusid esimesed põhjalikud käsitlused ja erinevates riikides hakati uuringuid teostama (Anderson, Pearson 1999: 452). Kui vaadelda varasemaid uuringuid, siis on jõutud selgusele, et lugupidamatu käitumine töökohas on küllaltki sageli esinev nähtus. Näiteks on leitud, et uuringutes osalenud inimestest on kogenud töökohal lugupidamatut käitumist 79% advokaatidest (Cortina *et al.* 2002: 243), 71% kohtutes (Cortina *et al.* 2001: 70) ja 75% ülikoolides töötanud osalejatest (Cortina, Magley 2007: 280). Lugupidamatut käitumist on Neuman kohaselt kogenud 67% uuringus osalenud 125 913 töötajast (Neuman 2004: 85), Rospenda andmetel 64% osalenud ülikoolis töötanud inimestest (Rospenda 2002: 145) ja Cortina *et al.* uuringus 71% osalenud 1180 erasektori töötajast (2001: 64).

U.S News and World Report poolt USA-s läbiviidud uuringus on selgunud, et 89% osalenutest on pidanud lugupidamatut käitumist töökohal tõsiseks probleemiks ja 78% sõnul oli taolise nähtuse esinemine juba paarkümmend aastat tagasi suurenenud (Marks 1996, viidatud Pearson *et al.* 2001: 1387 vahendusel). Üks teine USA-s läbiviidud uuring 800 töötaja hulgas näitas, et 10% näeb töökohal lugupidamatut käitumist igapäevaselt ja 20% olid vähemalt ühe korra nädalas ise selle ohvrid. Ka Kanadas küsitleti 126

töötajat, kellest üks neljandik nägi igapäevaselt lugupidamatut käitumist ning 50% neist olid ka ohvriks (Pearson, Porath 2005: 7). Kinnitust on leitud ka sellele, et juhid kohtlevad oma alluvaid lugupidamatult ligikaudu 50% ajast ja kaastöötajad teisi 35% ajast (Garden, Johnson 2001: 25). Kuna uuringud näitavad, et lugupidamatut käitumist esineb küllaltki tihti, siis saab järeldada, et tegemist on aktuaalse probleemiga.

Eelnevalt on esitletud mitmeid tulemusi, mis viitavad lugupidamatu käitumise esinemise suurele sagedusele, kuid arvestama peaks kindlasti ka lugupidamatu käitumise täpsema defineerimise suhtelisusega, mis paratamatult mõjutab uuringute tulemuste tõlgendamist. Selleks, et defineerida käesoleva töö lõikes lugupidamatut käitumist, on vajalik esmalt saada selgem ülevaade erinevate teadlaste arusaamast antud mõiste osas, mistõttu tuuakse järgnevalt välja mõnede selle teemaga põhjalikumalt tegelenud inimeste seisukohad. Andersson ja Pearson (1999: 455) on alustanud tööalase lugupidamatu käitumise (*workplace incivility*) defineerimist tuues välja esmalt sõnaraamatutes avaldatud üldise lugupidamatu käitumise mõiste tähenduse – üldjuhul on lugupidamatut käitumist (*incivility*) kirjeldatud kui omadust või seisundit, mille korral ollakse lugupidamatu (*uncivil*). Lugupidamatust on sõnaraamatutes omakorda täheldatud kui kommete puudumist, ebaviisakust ning kasvatamatust (Andersson, Pearson 1999: 455). Kriminoloogiaalastes allikates on taolist terminit vaadeldud ka madala intensiivsusega antisotsiaalse käitumisviisina, mis on ühiskonna standarditest vähesel määral üleastumine (LaGrange *et al.* 1992: 311).

Seega on jõutud selgusele, et lugupidamatu käitumine tähendab üldises (ühiskondlikus) mõistes ebaviisakat ja kombeid mittearvestavat teguviisi, mille puhul rikutakse norme, mis on seotud sotsiaalse koostoimimise austusega, kuid minnes edasi tööalase konteksti juurde, siis saab öelda, et tööalane lugupidamatu käitumine hõlmab teiste kaastöötajatega hoolimatut käitumist, rikkudes seejuures organisatsioonile omaseid austusega seonduvaid norme (Andersson, Pearson 1999: 455). Kui rääkida tööalases kontekstis lugupidamatust käitumisest, siis Andersson ja Pearson kohaselt on taolist nähtust varasemalt üldiselt defineeritud organisatsioonis vähemalt kahe osapoole vahel toimuva kombeid mittearvestava, ebaviisaka ja hoolimatu käitumisena (1999: 455). Tööalase lugupidamatu käitumise puhul puudub teiste suhtes austus, käitutakse ebaviisakalt ja rikutakse organisatsioonis kehtivaid norme ja väärtusi (Brown, Levinson 1987, viidatud Andersson,

Pearsson 1999: 455 vahendusel). Antud juhul on näha, et tööalase lugupidamatu käitumise all oli välja toodud organisatsioonis kehtivate tavadega arvestamata jätmist. Autori arvates on eelnevad definitsioonid liiga üldised, mistõttu oleks neile tuginevalt tegevuste lugupidamatu käitumise alla kuuluvuse määratlemine küllaltki subjektiivne.

Lisaks eelnevatele definitsioonidele on paljude teadustööde autorid nagu näiteks Miner *et al.* (2012: 341), Cortina *et al.* (2001: 64), Donald (2009: 1), Everton *et al.* (2005: 122), Ghosh *et al.* (2011: 23), Penney, Spector (2005: 778) Blau, Andersson (2005: 596) tuginenud Andersson ja Pearsoni poolsele märgatavalt konkreetsemale definitsioonile – lugupidamatu käitumine töökohal on madala intensiivsusega hälbeline tegevus, millega tehakse teisele töötajale kahju rikkudes organisatsioonis kehtivaid vastastikuse austusega seotud norme ja seejuures on taoline käitumisviis sooritatud ebaselgete/mitmetähenduslike kavatsustega (Andersson 1999: 457). Kuna Andersson ja Pearsoni definitsiooni puhul on tegu mõnevõrra põhjalikuma määratlusega ja seda on ka paljud teadlased varasemalt kasutatud, siis on käesolevas töös samuti otsustatud sellest lähtuda.

Eelnevalt väljatoodud definitsiooni puhul on ebaselgete/mitmetähenduslike kavatsuste all peetud silmas seda, et ebasobivate teguviiside sooritamise eesmärk pole selge (nii lugupidamatult käituja, ohvri kui ka kõrvaltvaatlejate vaatenurgast) – võidakse lugupidamatult käituda, mis peegeldab kavatsust teisele osapoolale küll kahju teha, ent ebasobivalt käitunud isik ei pruugi ise suuta oma teguviisi põhjuseid konkreetsetelt teadvustada ja teisest küljest võib esineda olukordi, kus algataja ei pruugi olla sellest teadlik, et teised võtavad tema tegu lugupidamatu käitumisena. Vastupidiselt tõsisemate tagajärgedega töökiusamisele või agressioonile iseloomustab lugupidamatut käitumist see, et ebasobival viisil käitunud isik saab alati küllaltki lihtsalt eitada tegude kavatsusi mitmesuguste vabandustega (näiteks leides põhjenduse, et tegu oli lihtsalt ajasurvega kaasnenud kiirustamisega jättes viisakuse tagaplaanile), nähes põhjust selles, et ohver ise on olukorda valesti tõlgendanud või vihjates ohvri ülitundlikkusele (öeldes näiteks „ära võta seda isiklikult“). (Andersson, Pearson 1999: 456) Kasutatav definitsioon sisaldab ka normide mõistet, mistõttu tuleks selle termini olemust selgema ülevaate saamiseks samuti veidi täpsemalt avada. Üldiselt mõeldakse organisatsiooni normide all teatud grupi liikmete poolt omaksvõetud reegleid, mis reguleerivad sellesse rühma kuuluvate inimeste käitumist (Feldman 1984: 47). Normid moodustuvad standarditest, mis on tek-

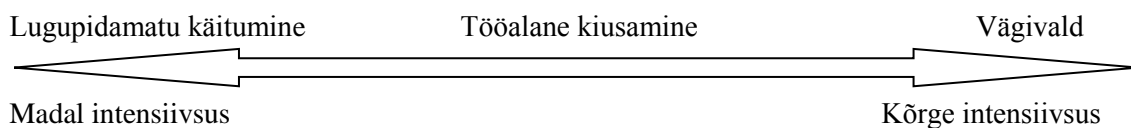
kinud vaadeldavas kogukonnas ja sisaldavad muu hulgas organisatsioonilisi ettekirjutusi ametlikest ning mitteametlikest poliitikatest, reeglitest ja protseduuridest (Hartman 1996, viidatud Andersson, Pearson 1999: 455 vahendusel). Feldman kohaselt on normid tekkinud ja rakendatavad teatud teguviiside austamise tõttu, mis on grupele mingil põhjusel olulised (1984: 47). Lisaks sellele on normidel võime mõjutada inimeste käitumist, sest need teevad selgelt eristuvaks, mis on selles sotsiaalmaailmas inimestelt oodatud ja mis ei ole (Cialdini, Trost 1998: 157).

Vaadeldes töölase lugupidamatu käitumise seost normidega, on Pearson *et al.* juhtinud tähelepanu sellele, kuivõrd oluline on mõista, et lugupidamatuks käitumiseks loetakse sõltuvalt kontekstist väga erinevaid tegusid, mis võib tuleneda organisatsioonide eripäradest – ühes ettevõttes võivad olla tavapärased normid, mis mujal poleks rakendatavad (2001: 1400). Erinevates organisatsioonides kehtivad normid ei saa olla täiesti sarnased, sest igas kogukonnas, tööstusharus ja kultuuris kujunevad välja erinevad standardid (Pearson, Porath 2005: 7). Seega selgus, et töölased normid sõltuvad suures osas ka organisatsiooni eripäradest ja seejuures võib üheks mõjuteguriks olla ka kollektiivi kuuluvate töötajate (rahvus)kultuuriline taust. Kuna kultuur võib rahvuste lõikes olla väga mitmekesine ja sellest tulenevalt võivad ka väärtushinnangud olla erinevad, siis kultuurilise tasuta erinevus võib mõjutada inimeste vaatenurki ja arusaama mitmesugustest tööalastest nähtustest. Seega saab järeldada, et organisatsiooni kontekstis võivad ka kultuurist tulenevad aspektid mõjutada seda, kuivõrd sobivaks teatud käitumisviise peetakse, sest erinevate kultuuriliste taustadega töötajate arusaam aktsepteeritavatest teguviisidest võib olla varieeruv – näiteks võib olulist rolli mängida see, kas töötaja kultuuriline taust kaldus olema olemuselt pigem individualistlik või kollektivistlik, mis tingib omakorda erinevate käitumisviiside sobilikuks lugemise mitmekesisust.

Lisaks organisatsiooni eripäradele võib lugupidamatut käitumist vaadelda ka teistest aspektidest lähtuvalt. Näiteks Cortina on vaadelnud lugupidamatut käitumist arvestades soolisi ja rassilisi erinevusi, sest vahel ei pruugi olla tegu üksnes üldises mõistes tööalaselt lugupidamatu käitumisega, vaid sooliste ja rassiliste eelarvamustega ehk selektiivse lugupidamatu käitumisega – kuigi on tehtud jõupingutusi, et takistada diskrimineerimist, on võimalik seda siiski varjatud kujul teha (mõnikord seda ka ise taipamata) (2008: 63). Stereotüüpide ja grupisisese konkurentsi uuringute põhjal on selgu-

nud, et kõige tõenäolisemalt võivad selektiivse lugupidamatu käitumise ohvriks langeda professionaalselt ja majanduslikult edukad naised ning ambitsioonikad noored töötajad, keda tajutakse kompetentsete ja arenguvõimeliste inimestena, kes karjäärialselt ohustavad paljusid teisi töötajaid (Fiske *et al.* 2002: 899). Vaadeldes lugupidamatut käitumist varjatud kujul diskrimineerimisena, saab järeldada, et antud mõistele on võimalik läheneda mitmesuguste vaatenurkade alt, mis sõltub mitmetest situatsioonipõhistest teguritest. Kui lisaks sellele mõelda ka kultuurilise konteksti peale, siis saab järeldada, et mõnedes riikides võib näiteks naiste kohtlemine teatud viisil tähendada lugupidamatut käitumist või diskrimineerimist, ent teises piirkonnas võib taoline tegu olla omane tavalisele töölasele käitumisele.

Mitmed autorid on käsitlenud samalaadseid teemavaldkondi, kuid suur hulk neist on vaadelnud seejuures ka üldisemat tööalast avalikumat laadi agressiivsust, vägivalda ja muid ebasobivaid käitumisviise, mis on olemuse poolest märgatavalt negatiivsema ning intensiivsema olemusega kui lugupidamatu käitumine. Näiteks on teadustöodes käsitletud ka organisatsiooni edasiliikumist segavat käitumist (*counterproductive behavior*), mida defineeritakse töötajate tahtlikult ebasobiva käitumisena, mis teeb kahju organisatsioonile või selle liikmetele (näiteks vargus, kiusamine, tööaja või -materjalide raiskamine, kuulujuttude rääkimine) (Spector, Fox 2002: 126) ning taoliste tegudele on omased pahatahtlikud kavatsused (Spector, Fox 2005: 27). Varasemalt on mitmed autorid (näiteks Vickers (2006: 74), Johnson, Indvik (2001: 706), Bartlett (2009: 49)) lähtunud lugupidamatu käitumise eristamiseks teistest tööalastest väärkäitumise vormidest organisatsiooni edasiliikumist segavate tööalaste käitumisviiside kontiinumist, millel on kujutatud lugupidamatu käitumine, tööalane kiusamine (*workplace bullying*) ja vägivald (vt joonis 1).

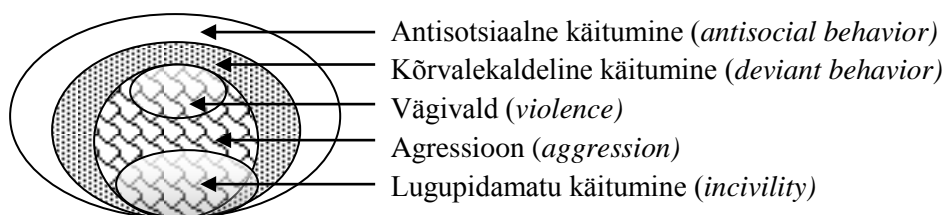


Joonis 1. Organisatsiooni edasiliikumist segavate tööalaste käitumisviiside kontiinum (Bartlett 2009: 50).

Selleks, et tuua välja selgemalt seda, millisel viisil erinevad eelnevalt väljatoodud mõisted üksteisest, siis on siinkohal oluline anda ülevaade ka sellest, mida loetakse

töölaseks kiusamiseks – Namie (2003: 2) on toonud tööalase kiusamise definitsioonina välja, et tegu on vägivalda alla kuuluva vormiga, mis küll harva toob kaasa füüsilise vägivalda esinemise, ent üldjuhul on tegemist indiviidide vahelise vaenulikkusega, mis on sihilik, korduv ja piisavalt tõsise olemusega, et teha kahju ohvriks oleva inimese tervisele või majanduslikule staatusele ning seejuures on see alguse saanud ründaja vajadusest kontrollida teist indiviidi, sageli kahjustades protsessi käigus seaduslikke ärihuvisid. Nii nagu ka eelmiselt jooniselt näha on, siis tööalane lugupidamatu käitumine on kontinuumi madalama intensiivsusega osas. Kui vaadelda kontinuumi 10-päälisel skaalal, siis lugupidamatu käitumine hõlmab sellest piirkonna, mis jääb ühe ja kolme vahele, tööalane kiusamine jääb nelja ja üheksa vahelisesse punktiskoori alasse ja füüsilist vägivalda kajastab kümnepunktiline skoor (Namie 2003: 1). Kui võrrelda eelnevalt nimetatud käitumisvorme, siis nende erinevus peegeldub küllaltki selgelt tagajärgede vaatlemisel – lugupidamatu käitumisega kaasnevad võrdlemisi madala intensiivsusega negatiivsed kahjud, tööalase kiusamisega ilmnevad tagajärjed varieeruvad keskmisest tasemest kuni küllaltki raskekujuliseni ja füüsiline vägivald võib halvimal juhul lõppeda ohvri surmaga (Namie 2003: 1). Seega saab järeldada, et lugupidamatu käitumine on intensiivsuse poolest küll madal, kuid kuulub siiski tööalaselt ebakorreksete teguviiside hulka ja madalast intensiivsusest hoolimata tuleks tööalaselt taolisele nähtusele tähelepanu pöörata, et vältida selle muutumist tõsisemate tagajärgedega ebakorrekse käitumise vormiks.

Mitmeid teadustöid on tehtud ka näiteks kõrvalekaldeise käitumise (*workplace deviance*) (Bennett, Robinson 2000: 349), antisotsiaalse käitumise (*antisocial behavior*) (Giacalone, Greenberg 1997, viidatud Penney, Spector 2005: 778 vahendusel) ja agressiooni kohta, mis hõlmavad samuti lisaks lugupidamatule käitumisele ka töökohal toimuvaid vargusi, sabotaaži, verbaalset ahistamist, valetamist ja vägivalda (Andersson, Pearson 1999: 457). Varasemalt on lugupidamatut käitumist uuritud erinevates teadustöodes eelnevalt väljatoodud mõistete alla kuuluvana (Specrot, Fox 2002: 126), ent fookus on olnud üksnes intensiivsemate väärkohtlemise vormide käsitlemisel jättes vähem intensiivsed vormid (mille kavatsused kahju teha on vähemal määral märgatavad, nagu näiteks lugupidamatu käitumise puhul) tähelepanuta (Andersson, Pearson 1999: 455). Järgnevalt on esitatud ka joonis, mis kujutab erinevate mõistete omavahelisi kattuvusi ja demonstreerib, millise osa moodustab neist lugupidamatu käitumine (vt joonis 2).



Joonis 2. Lugupidamatu käitumine ja teised väärkohtlemise vormid organisatsioonides (Allikas: Andersson, Pearson 1999: 456).

Nagu eelnevalt jooniselt näha võib, siis lugupidamatu käitumine omab ühisosa antisotsiaalse, kõrvalekaldelise ja agressiooniga, kuid mitte vägivallaga. Selleks, et saada selgemat ülevaadet sellest, millisel määral omab lugupidamatu käitumine ühisjooni või erineb eelnevalt nimetatud mõistetest, on oluline avada ka nende terminite olemust veidi lähemalt. Teadlased on olnud ühtsel arvamusel, et agressioon sisaldab tegevusi, mis on destruktiivsed ja kahjulikud ning rikuvad sotsiaalseid norme. Vägivald on seejuures kõrge intensiivsusega füüsilise agressiooni vorm. (Andersson, Pearson 1999: 455) Agressiooni hulka kuulub suur hulk erinevaid tegevusi (alustades vandalismist ja sabotaažist ning lõpetades kiusamise, füüsilise väärkohtlemise ja mõrvaga), millele on omane silmnähtav kavatsus kahjustada või vigastada kedagi füüsiliselt või psühholoogiliselt (Baron, Richardson 1994, viidatud Andersson, Pearson 1999: 455 vahendusel).

Töölalast kõrvalekaldelist käitumisviisi on defineeritud kui tahtlikku tegevust, mis rikub olulisel määral organisatsioonilisi norme ja ohustab organisatsiooni ning selle liikmete heaolu (Robinson, Bennett 1995: 556). Kõrvalekaldeline käitumine hõlmab suurt hulka väärkohtlemisele omaseid tegevusi (nii inimesi kui ka organisatsiooni vara kahjustavaid, kavatsuse ja kavatsuseta tegusid), mille alla kuuluvad ka agressioon ning lugupidamatu käitumine (Andersson, Pearson 1999: 456). Veelgi laiaulatuslikum mõiste on antisotsiaalne käitumine (hõlmab ka eelnevalt väljatoodud terminite alla kuuluvaid tegevusi), mida on defineeritud kui käitumisviisi, mis toob või kavatseb tuua organisatsioonile, selle liikmetele või huvirühmadele kahju (Giacalone, Greenberg 1997: 7). Andersson ja Pearson on öelnud, et lugupidamatu käitumine erineb eelnevatest mõistetest eelkõige selle poolest, et puudub selge kavatsus tahtlikult teist inimest otseselt kahjustada ja tegemist on madala intensiivsusega ebakorrekse käitumisviisiga (1999: 456). Seega on võimalik järeldada, et lugupidamatu käitumine omab ühisjooni mitmete teiste terminitega töölalase väärkohtlemise osas, kuid erineb neist siiski küllaltki suurel määral.

Varasemalt on olnud ka arvamusi, et lugupidamatut käitumist ja agressiooni ei tohiks samastada, sest viimast neist iseloomustab katse teistega tahtlikult kahjustaval või destruktiiivsel viisil (sageli ka vägivaldselt) käituda – Baron ja Neumani arvates tuleks lugupidamatut käitumist vaadelda täiesti eraldi või erinevate laiemate mõistete ühe konkreetsemalt eristatud allharuna (1996: 163). Autor nõustub seisukohaga, et lugupidamatut käitumist tuleks eraldi vaadelda, sest tegemist on siiski ebasobiva käitumisviisiga, mis võib madala intensiivsuse tõttu organisatsioonides tihti märkamatuks jääda, kuna probleemi võidaks näha alles siis, kui tegu on juba tõsisema agressioonile omase olukorraga.

Kuna tööalase lugupidamatu käitumise defineerimiseks on mitmeid viise ja taoline nähtus omab ühisosa ka väärkohtlemisega seotud mõistetega, siis selguse mõttes võivad mõned konkreetset näited olla abiks parema ettekujutuse saamiseks selles osas, millised tegevused võivad kuuluvad lugupidamatu käitumise alla. Andersson *et al.* on viinud läbi uuringu 775 töötaja hulgas, milles inimesed tõid lugupidamatu käitumise näitena sageli välja järgmised teod: puudusi esiletoovad märkused, ignoreerimine, halvustavad kommentaarid, lapsena kohtlemine, üksteise tervitamise eiramine, koosolekutele kutsumata jätmine, kolleegide ees kellegi usaldusväarsuse õõnestamine, teise isiku vestluse enda kõnega katkestamine, prügi viskamine teistele üles korjamiseks, kõnedele vastamata jätmine ja alusetud noomitused (2000: 126). Ka oma staatusega uhkeldamine, halvustavad pilgud, üleolev suhtumine, kaastöötajate tagarääkimine, koosolekute segamine, ebasobiva hääletooni kasutamine, alusetute süüdituste tegemine, teiste kõnede pealtkuulamine, kuulujuttude algatamine ja levitamine kuuluvad lugupidamatu käitumise sagedasemate näidete hulka (Johnson, Indvik 2001: 707). Üldjuhul ollakse arvamusi, et kui soovitakse määratleda seda, kas tegevus kuulub lugupidamatu käitumise hulka, siis on vajalik uurida tekkinud olukorda erinevate inimeste vaatenurgast (Pearson *et al.* 2000: 127). Siinkohal on võimalik tõmmata paralleele ka eelnevalt käsitletud normide ja kultuurilise kontekstiga, mistõttu võiks lisaks inimeste vaatenurgast lähtumisele võtta arvesse ka norme ja kultuurilisi erinevusi, mis mõjutab olulisel määral interpretatsiooni.

Lugupidamatu käitumine võib sõltuda suurel määral ka tekkepõhjustest, mis mõjutavad protsessi edaspidist kulgemist. Põhjuste väljatoomisel tuleks alustada esmalt sellest, et lugupidamatu käitumine võib tuleneda kaudsetest ja vahel ka alateadlikest soovidest organisatsiooni kahjustada, teise töötaja suhtes lihtsalt pahatahtlikult käituda või ise sel-

lest mingil moel kasu saada, kuid tegu võib olla ka teadmatusega sellest, kuidas teised inimesed teguviise tõlgendavad. Pearson *et al.* on oma teadustöös demonstreerinud uuringus osalenud inimeste arvamuste abil, et ohvrid on sageli veendunud, et neid on sihilikult ebasobival viisil koheldud, kuid tegelikkuses eitavad seda nii kõrvaltvaatlejad kui ka lugupidamatult käitunud isik, sest põhjused sõltuvad tõlgendaja vaatenurgast. (Pearson *et al.* 2001: 1400) Mitmete teadustööde kohaselt on lugupidamatu käitumise esinemine paljudes organisatsioonides suurenenud, mis on tulenenud mitmetest muutustest – näiteks on Morand ühes oma töös toonud välja hulgaliselt argumente, mille põhjal on jõutud järeldusele, et paarikümne aasta jooksul on paljude organisatsioonide sisekeskkond muutunud mõnevõrra vabamaks (1998: 51). Samal arvamusel on olnud ka paljud teised teadlased, nagu näiteks Gonthier (2002: 7), Gardner, Johson (2001: 26), Vickers (2006: 75) ja ka Andersson, Pearson (1999: 453), kelle sõnul leidub seetõttu vähem ilmseid vihjeid selle osas, milline peaks olema sobiv tööalane käitumine, mis suurendab lugupidamatu käitumise esinemise tõenäosust. Kuna kõneviisi, riietumisstiili, kommunikatsioonivõimaluste ja ka muude aspektide osas on toimunud aja jooksul muutusi ning paljudes töökohtades on hakanud levima mitteametlikumad sotsiaalsed suhted, siis sellest tulenevalt võivad tekkida erinevad töötajatevahelise käitumisega seotud probleemid (Morand 1998: 51). Seega selgus, et aktsepteeritava ja mitte aktsepteeritava tegevuse piiri hägustumine võib soodustada lugupidamatu käitumise esinemise tõenäosust, sest inimestel puudub selge ja ühtne ettekujutus kombekohasest käitumisest.

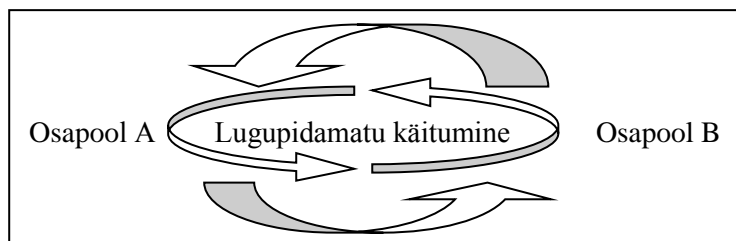
Lisaks eelnevale on Pearson *et al.* öelnud, et kuna töötajate aeg on piiratud ja töökoormus järjest suureneb, siis pole enam võimalik aega kulutada niivõrd viisakale ning korrektsele käitumisele nagu varasemalt – näiteks mängib olulist rolli informatsiooni üleküllus, ajasurve, suures mahus tehnoloogia kasutamine (e-kirjad, suhtluskeskkonnad, telekonverentsid ja muud kommunikatsioonivõimalused) (Pearson *et al.* 2000: 128) ja otsesuhtluse vähenemine (Vickers 2006: 75). Ka eelarvete kärpimine, kulutuste vähendamine, surve produktiivsust tõsta, töötajate mitmekesisus ja struktuursed muutused on samuti potentsiaalseteks teguriteks, mis põhjustavad lugupidamatut käitumist – ootused töötajate suhtes kasvavad ja eeldatakse kiiret kohanemisvõimet, mis tekitab pingeid (Pearson *et al.* 2000: 129). Andersson ja Pearson kohaselt võib lugupidamatu käitumine olla seotud ka temperamentsusega, mis mõjutab olukordade erinevat tajumist – temperamentsemad isikud suhtuvad asjadesse tihti kriitilisemalt (1999: 464). Järelikult võivad

nii üldisest väliskeskkonnast, organisatsioonist kui ka indiviidide enda erinevatest interpretatsioonidest tulenevad aspektid mõjutada küllaltki palju lugupidamatut käitumist.

Lisaks eelnevalt väljatoodud aspektidele võib üheks küllaltki oluliseks osaks pidada ka lugupidamatu käitumise protsessina kulgemise käsitlemist, et saada selgemat ülevaadet sellest, kuidas toimub lugupidamatu käitumise väljakujunemine ja levik organisatsioonides. Organisatsiooniteoorias on mitmete oluliste fenomenide selgitamiseks tuginetud nähtuste spiraalse või ringikujulise kulgemismustriga kontseptsioonidele (Andersson, Pearson 1999: 458) – näiteks on kasutatud varasemalt spiraalsele mudelile baseerumist, et kirjeldada tõhususe ja töösoorituse omavahelisi suhteid (Lindsley *et al.* 1995: 652). Organisatsiooni kontekstis on spiraale defineeritud kui järjestikuselt toimuvate nähtuse esinemise suurenemiste või vähenemiste mustrit (Lindsley *et al.* 1995: 645), mis on tekkinud inimeste tegevuse tulemusena, kui neil puudub adekvaatne arusaam situatsioonist või põhjuseks võib olla ka soovimatus või võimaluste puudumine oma käitumist muuta. Nähtuste spiraalsele kulgemisele on omane võimenduv kõrvalekaldelisus, mil ühe osapoole negatiivset laadi tegu viib teise osapoole negatiivse reageeringuni, mille tulemusena organisatsiooni jaoks takistava olemusega käitumine kasvab järjest enam. (Masuch 1985, viidatud Andersson, Pearson 1999: 458 vahendusel) Baron ja Neuman (1996: 171) sõnul on organisatsioonides asetleidvad verbaalsed ja/või madala intensiivsusega väärkäitumise alla liigituvad teod esialgselt astmeks ülespoole suunatud spiraali väljakujunemisel, mis viib eskaleerumise korral välja füüsiliste ja/või intensiivsemate agressioonivormide hulka kuuluvate käitumisviiside esinemiseni. Seega selgus, et olemuse poolest ka esmapilgul näiteks tühistena tunduvate tegude tõttu võib olukord eskaleeruda, mis viitab selgelt sellele, et taoliste nähtustele tuleb samuti tähelepanu pöörata, mis aitab ennetada raskekujulisemate kahjude teket.

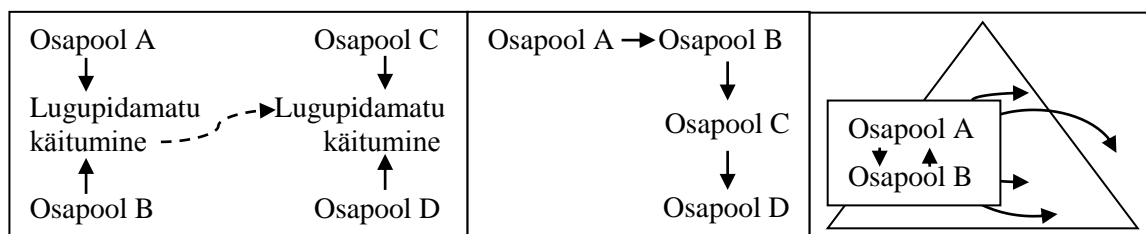
Antud hetkel on käesoleva töö autor leidnud, et seni on üksnes Andersson ja Pearson üksikasjalikult lugupidamatu käitumise spiraalset mudelit käsitlenud – nad on töötanud välja spiraali mudeli ja tutvustanud oma nägemust sellest, milliseks võib taoline nähtus kujuneda. Esmalt oleks oluline tuua välja, et nimetatud autorid on eristanud lugupidamatu käitumise esinemist kolmel viisil – eskaleerumiseta, kulgedes kaskaadina või spiraalse protsessina. Lihtsamal juhul ehk eskaleerumiseta vormi puhul võib lugupidamatu käitumine ringelda kahe osapoole vahel, mil tegude intensiivsus ei suurene, kuna

omavahel vahetatakse n-ö võrdsetes kogustes ebaviisakust ja hoolimatust. (Pearson *et al.* 2000: 131) Taolist olukorda illustreerib ka alljärgnev joonis 3.



Joonis 3. Eskaleerumiseta lugupidamatu käitumine (allikas: Pearson *et al.* 2000: 131).

Lisaks eskaleerumiseta vormile võib lugupidamatu käitumine muutuda ka kontrollimatuks ja eskaleeruda. Lugupidamatu käitumise mõju organisatsioonile võib suureneda, kui tekib kumulatiivne efekt, mil osapooled, kõrvaltvaatlejad ja teised olukorraga seotud osalised saavad samuti negatiivseid mõjutusi. Kui esineb spiraalse protsessina eskaleerumine või kaskaadi tüüpi kulgemine, siis lugupidamatu käitumise intensiivsus ja ulatus kokkuvõttes suureneb, sest lugupidamatut käitumist tajunud töötaja võib samaga vastata, mis viib ahelreaktsioonini ja teguviisid muutuvad järjest agressiivsemaks. (Pearson *et al.* 2000: 131) Lugupidamatu käitumise leviku vormiks on ka kaskaadina kulgev protsess, mille puhul võivad tekkida teisejärgulised spiraalid, mis levitavad negatiivseid mõjusid organisatsioonis ja lugupidamatu käitumine võib muutuda üheks uueks normiks, mis muudab töötajate suhtumist (Carter 1998 viidatud Andersson 1999: 465 vahendusel). Võib esineda ka situatsioone, mil osapooled on käitunud üksteisega lugupidamatult ja teised töötajad on seda kõrvalt vaadelnud või sellest kuulnud, mis suurendab tõenäosust, et ka nemad kohtlevad ise teist töötajat lugupidamatult. (Pearson *et al.* 2000: 132) Eelnevalt kirjeldatud olukorda iseloomustab joonise 4 vasakpoolne illustratsioon.

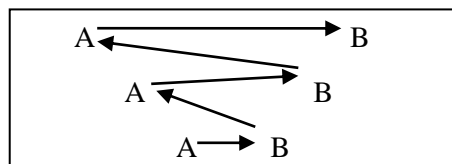


Joonis 4. Protsessi kaskaadina eskaleerumine (allikas: Pearson *et al.* 2000: 132).

Kinnitust on leitud ka sellele, et lugupidamatut käitumist kogenud inimese reageeringut mõjutab suurel määral tema positsioon ja võimu ulatus organisatsioonis. Kui tegemist

on juhtumiga, mil juht käitub oma alluvaga lugupidamatult, siis on alluval küllaltki vähe võimalusi samaga vastata, mistõttu võib ta hakata endaga samal või madalamal positsioonil olevaid inimesi lugupidamatult kohtlema, mis tekitab ahelreaktsiooni. Taolist situatsiooni kirjeldab ka joonise 4 keskmine illustratsioon. Lisaks sellele räägivad paljud lugupidamatut käitumist kogenud inividid oma loo teistele töötajatele ja ka lähedastele. Kõrvaltvaatlejad ja teised olukorraga seotud osalised saavad samuti negatiivseid mõjutusi, mis tekitab lugupidamatu käitumise levimist ja normide muutumist. (Pearson *et al.* 2001: 1406) Antud olukorda kirjeldab joonisel 4 olev parempoolne illustratsioon.

Olemuselt kõige keerulisemaks võib pidada spiraalselt eskaleerunud lugupidamatut käitumist, kus kõrvalkaldelised teguviisid on järjest enam võimendunud – ühe tegu põhjustab omakorda teise soovi samaga vastata, millele järgneb negatiivne reageering ja olukord eskaleerub (vt joonis 5). Sageli lõpeb taoline protsess vähemalt ühe osapoole haavata saamisega ja lugupidamatust käitumisest minnakse üle tõsisemate tagajärgedega agressioonile. (Pearson *et al.* 2000: 131) Mõlematel osapooltel on alati olemas ka alternatiivne võimalus spiraalist väljuda ja otsustada teise käitumisele mitte vastata, oma teo eest vabandada, eitada oma käitumist ja/või rääkida oma tegevuse põhjustest, mille tulemusena teine osapool andestab. (Andersson, Pearson 1999: 461) Lugupidamatu käitumise spiraalset eskaleerumist on võimalik näha ka käesoleva töö lõpus olevast lisast 1.



Joonis 5. Lugupidamatu käitumise eskaleerumine (allikas: Pearson *et al.* 2000: 131).

Nagu ka eelmiselt jooniselt näha on, siis spiraalse eskaleerumise korral toimub lugupidamatu käitumise võimendumine iga teoga. Taolise protsessi puhul mängivad küllaltki olulist rolli stardi- ja murdepunkt, mida on põhjalikult käsitletud Andersson ja Pearson. Stardipunkt saab alguse lugupidamatult käituja tegevusest või tajutud käitumisest, mille järel sooritab teine osapool teo, mida esimene tajub vasturünnakuna ja nii saab alguse ahelreaktsioon. Murdepunkt on hetk, milleni jõudmise ajaks on sooritatud mitmeid tegusid ja üks osalejatest reageerib nii, et tegemist on juba agressiooniga. (Andersson, Pearson 1999: 462) Murdepunkti kontseptsiooni saab illustreerida ka viimase ölekõrre

näitel, mis murrab kaameli selgroo – punkt, milles täiendavalt lugupidamatu käitumise kogemine põhjustab ootamatult olukorra eskaleerumise (Morrill 1992, viidatud Andersson, Pearson 1999: 462 vahendusel). Murdepunktis tuntakse end äkitselt ohustatuna ja kaotatakse motivatsioon säilitada oma käitumise üle kontroll (Andersson 1999: 462). Järelikult demonstreerib murdepunkt sisuliselt agressioonile üleminekut.

Murdepunktis agressioonile ülemineku puhul on üheks mõjuteguriks ka sotsiaalne identiteet kui inimese sotsiaalne nägu, mida soovitakse teistele teatud situatsioonides esitada ehk erinevate atribuutide (näiteks tarkus, võimekus, tugevus) ja sotsiaalse isikupära (näiteks sugu ja rass) kombinatsioon. (Andersson, Pearson 1999: 462) Konfliktsetes olukorras olemise ajal muutub tugevuse kuvamine oluliseks osaks identiteedist ja eriti juhul, kui tuntakse, et identiteedile on esitatud väljakutse või seda on ohustatud – paljudel võib tekkida soov vastasele tagasi teha, mis aitab alanenud eneseväärikust taastada (Tjosvold 1983, viidatud Andersson 1999: 463 vahendusel). Kui vähemalt üks osapool tajub identiteediga seotud ähvardust, siis sageli järgneb sellele intensiivsem teguviis ja jõutakse tegudeni, mis klassifitseeruvad agressiooni alla (Youngs 1986: 545). Seega saab järeldada, et soov endast teatud mulje jätta võib muuta käitumise ettearvamatuks.

Lugupidamatu käitumise spiraalne eskaleerumine sõltub suurel määral nii indiviidi iseloomuomadustest kui ka sotsiaalsest kontekstist (Bandura 1973, viidatud Andersson 1999: 463 vahendusel). Anderson ja Pearson sõnul on mitmed uurijad (nagu näiteks Bandura, Baron, Richardson, Berkowitz, Tedeschi ja Felson) samuti leidnud, et indiviidi iseloomuomadused ja sotsiaalse konteksti tunnused võivad hõlbustada agressiivsust omavahelises suhtluses ning nad on eristanud kokkuvõtlikult kahte lugupidamatut käitumist soodustavat aspekti, milleks on temperamentsus ja organisatsiooni sisekliima. Selleks, et määratleda, kas inimene kaldub lugupidamatu käitumise kogemisel samalaadselt vastu reageerima, vaadeldakse temperamentsuse osas kolme erinevat dimensiooni – enesereguleerimise võimet, emotsionaalne reaktiivsust ja mässumeelsust (Andersson, Pearson 1999: 464). Impulsiivsetel inimestel puudub tugevam võime oma käitumist ise reguleerida, kuna nad ei suuda nii lihtsalt oma emotsioone ja kavatsusi kriitilistes olukordades kontrollida ning kasutavad seetõttu suurema tõenäosusega teisi kahjustavaid võtteid (Baumeister *et al.* 1994, viidatud Andersson, Pearson 1999: 464 vahendusel). Emotsionaalselt reaktiivsed inimesed on äärmiselt tundlikud solvangutele, näevad ohtu

ka küllaltki tühistes asjades ja tunnevad suurema tõenäosusega interaktiivset ebaõiglust, mis suurendab lugupidamatu käitumise kasutamise tõenäosust. Mässumeelsed inividid väärtustavad sõltumatust, iseseisvust ja osutavad vastupanu grupi survele. Kuna taolised inimesed tajuvad igapäevases elus rohkem ärritajaid, siis võib suurema tõenäosusega ilmned ka lugupidamatu käitumine. (Buss 1961, viidatud Andersson 1999: 464 vahendusel) Kui vähemalt üks osapooltest on impulsiivsete, emotsionaalselt reaktiivsete ja mässumeelsete omadustega ehk temperamentne, siis lugupidamatu käitumise spiraalide tekke tõenäosus on suurem (Andersson 1999: 464). Seega selgus, et temperamentus mõjutab lugupidamatu käitumise tajumist ja kasutamist.

Teiseks oluliseks teguriks lugupidamatu käitumise spiraali tekkimise osas on organisatsiooni sisekliima, mis viitab erinevatele töökohale omastele tavadele ja protseduuridele. Innovatsiooni, tasemeliste staatuste ja vabalt kulgeva kommunikatsiooni soodustamiseks on paljud organisatsioonid loonud mitmed tavad ja protseduurid, mille tulemusena on töökeskkond muutunud vabamaks ja mitteametlikumaks. (Morand 1998: 54) Kui organisatsiooni sisekliima ei ole nii vaba, siis ei teki mitmetähenduslikku arusaama sellest, milline käitumine on lugupidamatu ja missugune on normidele vastav ehk oodatud (Robinson, Bennett 2002: 349). Kuna mitteametlikkuse suurenemisel ei ole oodatud käitumine nii selgelt eristatav, siis võib lugupidamatut tegevust rohkem esineda (Andersson 1999: 465). Seega nii indiidist kui ka organisatsioonist tulenev võib mõjutada lugupidamatu käitumise eskaleerumist. Eelnevalt väljatoodud eskaleerumisega seotud aspektidega saab tutvuda ka töö lõpus oleva joonise abil (vt lisa 2).

Juhul, kui töötaja kogeb lugupidamatut käitumist, siis kaasnevad sellega ka mitmesugused tagajärjed. Miner *et al.* on uurinud negatiivsete tagajärgede esinemist lähemalt ja on leidnud kinnitust seosele, et rohkem sotsiaalset toetust omav isik ei pruugi lugupidamatut käitumist ja sellega kaasnevaid negatiivseid tagajärgi nii tugeva ja negatiivsena tunda (2012: 362). Sotsiaalse toetuse all mõeldi antud juhul nii emotsionaalset (näiteks sõpradelt, perekonnalt, kaastöötajalt) kui ka organisatsioonilist toetust, mille puhul isik tunneb, et teda austatakse, väärtustatakse, armastatakse, temast hoolitakse ja tekib kuuluvustunne (Kirmeyer, Lin 1987: 139). Järelikult ka tagajärgede mõju võib inimeste lõikes erineda ja olulist rolli mängib ka see, millisena tajub isik sotsiaalse toetuse olemasolu. Töö autori arvates on allikates kajastuvad tagajärjed kahte üldisemasse kategooriasse lii-

gitatavad – tagajärjed individile ja organisatsioonile, mis on selgema ülevaate saamiseks koondatud ka tabelisse (vt tabel 1). Allpool esitatud tabelis on näha, et nii indiviidi kui ka organisatsiooni jaoks võivad kaasneda mitmed negatiivsed mõjud. Antud juhul on näha, et tabel on autori poolt jaotatud kolmeks, milles on tagajärjed nii individile kui ka organisatsioonile ja nende ühisosa.

Tabel 1. Lugupidamatu käitumise tagajärjed

	Tagajärjed	Allikas
TAGAJÄRJED INDIVIIDILE	Psühholoogilised kahjustused	Pearson <i>et al.</i> 2000: 130, Cortina <i>et al.</i> 2001: 76, Miner <i>et al.</i> 2012: 343, Pearson, Porath 2005: 8
	Stress, tujulangus, kognitiivne meeltesegadus, sotsiaalse identiteedi kahjustumine	Cortina 2008: 56, Cortina <i>et al.</i> 2001: 76, Pearson <i>et al.</i> 2000: 130, Pearson, Porath 2005: 8
	Terviseprobleemide teke	Garden, Johnson 2001: 28, Wells 1998: 411
	Negatiivne mõju ohvri lähedastele	Miner-Rubino, Cortina 2004: 119
	Hirm tuleviku ees	Cortina <i>et al.</i> 2001: 67
ÜHISOSA	Ühisürituste, koosolekute vältimine, lisaülesannetest loobumine, initsiatiivi ülesnäitamise vähenemine ja töölt lahkumise vajaduse teke	Pearson <i>et al.</i> 2000: 130
	Töörahulolu langus, produktiivsuse ja pühendumise vähenemine	Cortina 2008: 56, Gardener, Johnson 2001: 27, Pearson <i>et al.</i> 2000: 129, Glendinning 2001: 273, Cortina <i>et al.</i> 2001: 67, Muir 2000: 143, Salin 2000: 1214, Penney, Spector 2005: 791
	Häiritud keskendumisvõime, töötempo langus	Cortina <i>et al.</i> 2001: 67
TAGAJÄRJED ORGANISATSIOONILE	Negatiivne mõju ka teistele organisatsiooniliikmetele	(Miner-Rubino, Cortina 2004: 119, Pearson, Porath 2005: 8)
	Töölaste muustrite muutumine	Pearson, Andersson 2000: 123
	Töötajate lojaalsuse vähenemine, lõpetatakse ületundide tegemine, uute töötajate aitamise, teiste assisteerimine ja/või innovaatiliste lahenduste pakkumine	Pearson <i>et al.</i> 2000: 130, Pearson, Porath 2005: 8
	Töökohal kehtivate normide rikkumine, mis ohustab organisatsiooni, selle liikmete ja sidusgruppide heaolu	Robinson, Bennett 1995: 556
	Õiguslike kulude kaasnemine, kui minnakse kohtuni välja	Johnson, Indvik 2001: 711

Allikas: autori koostatud.

Oluline on ka eelneva tabeli puhul arvestada sellega, et need tagajärjed, mis mõjuvad üksnes individile, omavad omakorda pikas perspektiivis mõju ka organisatsioonile.

Üheks üldisemaks negatiivseks mõjuks võib pidada seda, et lugupidamatu käitumisega kaasnevad organisatsioonile suured ressursikulud ja seda on tõestatud ka mitmete USA-s ja Kanadas läbiviidud uuringute abil (Pearson, Porath 2005: 8). Pearson *et al.* on toonud samuti välja ühe huvitava tagajärje, mida ei ole tabelisse lisatud – ühe uuringu kohaselt on 5% osalenud inimestest tunnistanud lugupidamatult käitunud isikult millegi varastamist ja teiste töötajate poolt lugupidamatu käitumise ohvriks langenutest on 5% varastanud ka organisatsioonile kuuluvat vara halva kohtlemise eest n-ö tagasi tegemiseks (2000: 130). Sellest võib järeldada, et inimesed soovivad oma halba olukorda leevendada ja teistega samuti ebasobival viisil käitumine võib mingil määral kompenseerida tekkinud kahju, kuid leidub ka neid, kes tahavad tekkinud olukorrast eemale saada.

Kuna paljudel juhtudel on ilmnenu, et juhid kalduvad pigem lootma lugupidamatu käitumise lõppemisele ja ei panusta piisavalt palju taoliste olukordade lahendamisesse ega ennetamisse (Pearson *et al.* 2001: 1409), siis ka autori arvates võib vaadelda seda organisatsiooni seisukohalt ühe olulise kitsaskohana. Üldiselt ollakse arvamusel, et juhul, kui lugupidamatule käitumisele tähelepanu ei pöörata, siis võib see muutuda üheks suurimaks kuluallikaks organisatsiooni jaoks (Keenan, Newton 1985: 156). Kui vaadelda lugupidamatu käitumise ja konfliktide omavahelist seost, siis Penney ja Spector'i kohaselt on need kaks seotud töörahuloluga ehk kui lugupidamatu käitumine ja/või konfliktide esinemine organisatsioonis suureneb, siis tööga rahulolu langeb (2005: 791). Lisaks sellele on leitud, et konfliktide lahendamata jätmine suurendab sellele järgnevalt lugupidamatu käitumise esinemise tõenäosust (Penney, Spector 2005: 792) ning ka ebaefektiivne konfliktide lahendamine on seotud negatiivsete resultaatidega organisatsiooni heaolu seisukohalt, mille hulka kuulub ka lugupidamatu käitumine (Burke 1970, viidatud Trudel, Reio 2011: 417 vahendusel). Üldiselt on leitud, et lugupidamatu käitumine töökohal võib viia konfliktide tekkeni ja olla ka lahkhelide tekkele eelnevaks (ka päästiku funktsiooni omavaks) sündmuseks (Trudel, Reio 2011: 419). Andersson ja Pearson (1999: 455) kohaselt võib lugupidamatu käitumise esinemine töökohal viia lahendamata konfliktideni, mis võivad olla edaspidiselt lugupidamatu käitumise tekkeallikaks, mis omakorda soodustab taas lahenduseta jäävate konfliktide teket ehk eelnev kirjeldus iseloomustab protsesside spiraalset iseloomu (Andersson, Pearson 1999: 455). Trudel ja Reio (2011: 419) sõnul on varasemalt vaadeldud lugupidamatut käitumist ja konflikte teoreetilises kirjanduses üldjuhul eraldi, kuid nende poolt läbiviidud uuringu

tulemustele tuginevalt on ka nemad jõudnud järeldusele, et siiski on vajadus multidistsiplinaarse teoreetilise lähenemise järele. Seega saab öelda, et lugupidamatu käitumine ja konfliktid vajavad organisatsioonides tähelepanu, mis aitab ennetada erinevaid tagajärgi ja ressursikulusid.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et lugupidamatu käitumine on küllaltki oluline teema, millele tänapäeval ei pöörata mitmetes organisatsioonides piisavalt tähelepanu. Selleks, et lugupidamatu käitumine ei eskaleeruks, leviks ega muutuks uueks normiks, on vajalik olla taoliste nähtuste olemusest ja konfliktide lahendamise võimalustest teadlik, mis peaks probleeme vähendama ja muutma inimestevahelise suhtlemise paremaks. Tuginedes eelnevalt käsitletud aspektidele, saab järeldada, et juhtide teadlikkust lugupidamatu käitumise olemusest ja tagajärgedest oleks kindlasti vajalik tõsta. Lisaks sellele peaksid organisatsiooni liikmed mõistma enda käitumise jälgimise olulisust, mis aitab samuti ennetada lugupidamatut käitumist. Seega on organisatsioonidel mitmeid võimalusi, kuidas taoliste olukordadega toime tulla, nende teket ennetada ja iga väiksemgi jõupingutus võib olla alguseks suurtele positiivsete tagajärgedega muutustele.

1.2 Konfliktide olemus, põhjused, liigitus ja tagajärjed

Organisatsioonides tekib tihti olukordi, mil töötajate vahel tekivad erimeelsused. Konfliktsete situatsioonide korral on olulisel kohal õigeaegne reageering ja kõige sobivama lahendusmeetodi leidmine. Termin „konflikt“ võib omada küllaltki erinevaid tähendusi. Organisatsiooni kontekstis on March ja Simon (1958: 112) vaadelnud konflikti otsustamise standardse mehhanismi tõrkena, mille tõttu kogeb individid või grupp raskusi alternatiivide hulgast valiku tegemisel. Rahimi (2001: 17) sõnul on taoline definitsioon kitsendavaks kontseptsiooniks, mis pole teadustöodes eriti rakendatav. Tedeschi *et al.* (1973: 232) kohaselt on konflikt interaktiivne seisund, milles ühe osapoole käitumisviisid või eesmärgid on mingil määral teise osapoole omade suhtes vastandlikud. Sarnane arusaam kajastub ka Smith (1966: 511) definitsioonis – tegemist on olukorraga, mil tingimused, teguviisid või eesmärgid on erinevatel osapooltel vastandlikud. Leidub ka definitsioone, mille puhul on konflikti vaadeldud protsessina, mille algust tähistab ühe osapool tunne, et teine isik on teda negatiivselt mõjutanud või kavatseb millegi olulisega seondult mõjutada (Robbins 1993: 445, McSchane 1998: 338).

Konflikti vaadeldakse ka vajaduste, ideede, väärtuste, uskumuste, rollide ning käitumisviiside kokkusobimatusena (Deutsch *et al.* 2006: 436).

Coser järgi on konflikti puhul tegemist võitlusega väärtuste pärast ja püüdlusega võimu, vahendite omamise ning erilise staatuse poole, mil inimeste eesmärk on oma rivaalid elimineerida, kahjustada või alla suruda (Coser 1956, viidatud Vihma 2006: 18 vahendusel). Seega sisaldab taoline definitsioon seost võitluse ehk konkureerimisega. Gray ja Starke on seevastu toonud välja, et konkureerimist ja konflikti tuleb eristada, sest konkureerimine toimub küll indiviidide või gruppide vahel, kellel võivad olla isiklikud eesmärgid, mis on teiste omadega kokkusobimatud, kuid nende saavutamise käigus ei segata üksteist, mis on vastupidine konflikti esinemisele – lahkeli tekib siis, kui inimeste eesmärgid on ühildamatud ja nende saavutamisel toimub üksteise häirimine (Gray, Starke 1988: 534). Baron (1990: 199) on peale põhjalikku uurimist järeldanud, et kuigi konflikti definitsioonid pole identsed, on olemas kattuvus mitmete elementide osa – näiteks sisaldab konflikt vastandlikke huvisid indiviidide ja gruppide vahel, lahkeli eksisteerimiseks peavad ühildamatud huvid olema tuntavad, kaasatud on osapoolte tõekspidamised ja tegemist on protsessiga, mis kujuneb välja olemasolevatest suhetest. Autor nõustub eelnevalt väljatoodud definitsioonidega, kuid Coseri arvamusega otseselt mitte, mille kohaselt on konflikti käsitletud võitluse ja konkureerimisena – autori arvates ei pruugi lahkelide sihiks olla alati kellegi teise võitmine või talle kahju tekitamine. Käesoleva töö autor soovib tähelepanu juhtida sellele, et edaspidiselt on käesolevas töös kasutatud konflikti sünonüümina ka sõna „lahkheli“.

Kuna konfliktide tulemused võivad sõltuda ka algupärastest tekkeallikatest ja sellest tulenevalt lahkeli edaspidisest kulgemisest (Greenberg, Baron 1997: 384), siis on siinkohal oluline välja tuua kokkuvõtvalt ka mõned põhilisemad tekkeallikad. Üldiselt võib põhjuseid olla mitmeid – alustades töötajatevahelisest sallimatusesest ja lõpetades organisatsiooni kooskõlastamata eesmärkidega (Schermerhorn *et al.* 1991: 412). Alljärgnevalt on esitatud tabel 2, millesse on koondatud allikate põhjal selgunud tekkepõhjused, mida on autor jaotanud üldiselt kolmeks – töötingimuste, töötajate ning nende omavaheliste suhetega ja organisatsiooni töökorraldusliku poolega seonduvad põhjused.

Tabel 2. Konfliktide tekkeallikad

Tekkeallikate liigid	Konflikte soodustavad tegurid	Allikas
Töötõingimused	Tasustamissüsteemid	Robbins 1993: 449
	Ekstreemsed tähtajad, aja puudus	Kreitner, Robert 1992: 378, Robbins 1993: 413
	Üldised töötõingimused, ressursside jaotus (näiteks töövahendid)	Mescon <i>et al.</i> 1985: 529, Johns 1996: 449. Kreitner, Robert 1992: 378, Cherrington 1989: 442, Gray, Starke 1988: 541, Robbins 2003: 448, Schermerhorn <i>et al.</i> 1991: 414
	Liiga kõrged ootused töötajate suhtes	Kreitner, Robert 1992: 378, Mescon <i>et al.</i> 1985: 531
Inimestevahelised suhted, töötajate eripäradest tulenevad aspektid	Isiksuseomadused ja erinevad väärtused	Mescon <i>et al.</i> 1985: 529, Kreitner, Robert 1992: 378, Gray, Starke 1988: 541, Robbins 2003: 448
	Töötajate käitumise erinevus	Gray, Starke 1988: 544, Mescon <i>et al.</i> 1985: 530
	Eesmärkide erinevus	Mescon <i>et al.</i> 1985: 529, Cherrington 1989: 442, Robbins 1993: 449
	Elulugu ja minevik	Mescon <i>et al.</i> 1985: 529, Gray, Starke 1988: 544
	Töötajate kultuurilise tausta erinevused	Johns 1996: 448
	Taju ja interpretatsioonide erinevus	Mescon <i>et al.</i> 1985: 529, Gray, Starke 1988: 541, Robbins 2003: 448
	Töötajate varasemad omavahelised suhted	Schermerhorn <i>et al.</i> 1991: 412, Kreitner, Robert 1992: 378
Organisatsiooni-sisene töökorralduslik pool	Mõjuvõimu ja staatuse erinevused	Johns 1996: 448, Schermerhorn <i>et al.</i> 1991: 413, Gray, Starke 1988: 544
	Kommunikatsiooniprobleemid	Mescon <i>et al.</i> 1985: 529, Kreitner, Robert 1992: 378, Gray, Starke 1988: 541, Robbins 2003: 448
	Eesmärkide, normide, väärtuste ja muude organisatsiooni ühiste aspektide erinevus	Johns 1996: 449, Kreitner, Robert 1992: 378, Robbins 2003: 448, Cherrington 1989: 442
	Organisatsiooni struktuuri, töökorralduse ja -protsesside keerukus	Kreitner, Robert 1992: 378, Gray, Starke 1988: 541, Robbins 2003: 448, Robbins 1993: 449
	Juhtkonna tööstiil ja meetodid	Robbins 1993: 449
	Ülesannetega seotud probleemid (ebaselgus, jaotus, vastutus, üksteisest sõltuvus)	Mescon <i>et al.</i> 1985: 529, Johns 1996: 447, Kreitner, Robert 1992: 378, Cherrington 1989: 442, Gray, Starke 1988: 541, Robbins 2003: 448

Allikas: (autori koostatud).

Teadlaste hulgas on aastakümneid kestnud arutelu ka lahkkelide olemuse ja tagajärgedega seondult. Uurijate üheks eesmärgiks on tihti olnud välja selgitada, missugune on konfliktide mõju organisatsioonile, mille tulemusena on väljakujunenud mitmeid lähe-

nemisviise. Ajalooliselt kõige esmaste lähenemiste kohaselt pidi konflikte vältima ja minimeerima, sest arvati, et lahkkelidega ei kaasne positiivsed tulemused ning organisatsioonis pidi olema paika pandud range struktuur, reeglid, protseduurid, hierarhia ja muud põhimõtted, mille rakendamisel ei teki konflikte (Fayol 1916, Taylor 1911, Weber 1929, viidatud Rahim 2001: 8 vahendusel). Ainus erand taoliste seisukohtade kõrval oli Mary Parker Follett, kes ei olnud eelnevate arusaamadega nõus – Follett (1926: 35) tõi välja konstruktiivse konflikti väärtuslikkuse organisatsioonide jaoks ja väitis, et inimesed arenevad konfliktide käigus. Aja möödudes hakati konflikte vaatlema konkreetsemalt inimsuhete tasandil ja leiti, et lahkkel on loomulik ja vältimatu nähtus, mida ei tohiks vaadelda ainuüksi negatiivsena (DeCenzo 1997: 402). Käesolevaks ajaks on jõutud arusaamade osas nii kaugemale, et konflikte peetakse mingil määral lausa täiesti vajalikuks, et suurendada organisatsiooni heaolu (Robbins 2009: 519, Rahim 2001: 11). Seega on seisukohad konfliktoloogia teooria osas ajapikku muutunud.

Nii nagu konfliktide olemuse ja tagajärgede kohta on olemas mitmeid lähenemisi, leidub ka palju erinevaid viise lahkkelide liigitamiseks. Esmase analüüsimise tasandilt vaadeldes on olemas konfliktide jaotamine organisatsioonisisesteks ja -välisteks (vähe-malt kahe organisatsiooni vahel toimuvateks) lahkkelideks. Organisatsioonisisest konfliktid jagunevad omakorda indiviidi sisemaailmas toimuvateks, isikutevahelisteks, grupisisteks ja gruppidevahelisteks konfliktideks. (Rahim 2001: 23, Hellrieger *et al.* 1989: 449) Lisaks organisatsioonisiselt indiviidide ja gruppide alusel liigitamisele leidub ka teistsuguseid lähenemisi, mis on seotud organisatsioonide sisestruktuuridega – näiteks on võimalik vaadelda konflikte ka horisontaalsete ja vertikaalsetena. Horisontaalse konflikti puhul on tegemist samal organisatsioonilisel juhtimistasandil erinevate töögruppide või töötajate vahel tekkinud vastuoluga (Gordon 1991: 469, Kondalkar 2009: 343, Hellrieger *et al.* 1989: 458). Vertikaalne konflikt on kahe erineva hierarhilise taseme esindaja (näiteks juhi ja alluva) vahel tekkinud lahkarvamus (Kondalkar 2009: 344). Käesolevas töös on keskendutud organisatsioonisisestele konfliktidele kõigi töötajate vahel ja üldisematele liigitustele, mistõttu pole välja toodud liiga spetsiifilisi klassifitseerimisviise nagu näiteks liigitusi väärtuspõhisteks, eesmärgiga seotud, huvi- ja mitmeteks teisteks konfliktideks (Rahim 2001: 23). Vaatluse alt on välja jäetud ka inimese sisemaailmas toimuv, mis jääb pigem psühholoogia valdkonda.

Lisas eelnevatele liigitusvõimalustele leidub suur hulk viise konfliktidega kaasnevate tulemuste alusel klassifitseerimiseks. Üheks viisiks on konfliktide jaotamine konstruktiivseteks ja destruktiivseteks. Konstruktiivsete konfliktidega kaasneb organisatsioonide jaoks positiivne mõju, sest loovus ning produktiivsus võivad suureneda (Schermerhorn *et al.* 1991: 413), välditakse arengus seismajäämist (French *et al.* 2011: 547) ja on leitud, et sel juhul toimub koostöö tegemine, mille tulemusena suureneb inimeste produktiivsus, enesehinnang tõuseb ja psühholoogiline tervis paraneb (Deutsch 2006: 29). Taolise konflikti käigus keskendutakse tekkinud olukorrale, töölastele põhireeglitele ja üldprotsessidele. Osapooltele on omane uudishimulik käitumine, siirus ja austus, mis kajastub kuulamise, küsimuste esitamise, nõusoleku või empaatia kaudu. (Understanding Constructive & Destructive ... 2008) DeCenzo (1997: 403) on öelnud, et konflikte ei saa üheselt määratleda konstruktiivseks või mitte, sest teatud tüüpi ja tasemega konfliktid võivad mõnede jaoks aidata kaasa organisatsioonis meeldiva sisekeskkonna loomisele, kuid ei pruugi mõjuda kõigile inimestele samamoodi. Autor on nõus DeCenzo arvamusega, sest inimesed tajuvad ja interpreteerivad mitmete tegurite mõjul asju küllaltki erinevalt, mistõttu võib konfliktidega seonduvaid aspekte pidada vähemalt mingil määral tõepoolest suhteliseks.

Konstruktiivsete lahkkelide vastandiks on destruktiivsed konfliktid, mida iseloomustavad neli põhitunnust – kritiseerimine, põlgamine, kaitsepositsioon ja tõrjumine. Taolised konfliktid omavad negatiivset mõju, keskenduvad emotsioonidele, tegeliku probleemi põhjuse otsimine jäetakse tagaplaanile ja osapoolte omavahelised suhted halvenevad. Destruktiivse konflikti korral võib põhjuseks olla näiteks võitlus võimu pärast, vajalike teadmiste puudumine konfliktide lahendamise kohta, empaatia puudumine, lootusetuse tunne, hirm muutuste ees või suutmatus mõista teiste seisukohti. (Destructive Conflict) Destruktiivsed konfliktid on sageli võitluslike tunnustega, kus osapooltele on omane soov võita, jõulisus, agressiivsus, süüdistamine, solvamine, alandamine ja vastasseis. (Understanding Constructive and ... 2008) Kuna selgus, et destruktiivsed konfliktid omavad negatiivseid tagajärgi, siis järelikult peaksid organisatsioonid proovima taolisi lahkkelisid ennetada või tuleks üritada muuta olukordi konstruktiivseks.

Michael A. Esquivel ja Brian H. Kleiner on esitlenud samuti ühte konfliktide rühmitamise käsitlust, mis omab eelnevaga ka mõningal määral autori arvates ühisjooni

– nad jaotavad konfliktid A- ja C-tüübiks. A-tüüpi konfliktid kahandavad grupi tulemuslikkust sellega, et meeskonna eesmärkidest toimub kõrvalekalle kellegi teise emotsioonide tõttu. Taolise lahkeli esinemisel on loomingulisus piiratud, mis tuleneb inimeste panustamisvõime kahanemisest, mille puhul kaasneb ka viha, vaenulikkuse kasv, pühendumise ning usalduse vähenemine. C-tüüpi lahkeli puhul on fookus tegelikkusel, probleemipõhistel eriarvamustel ja on olemas arusaam, et keskendumine peab konflikti põhjustega seotud aspektidele. (Esquivel, Kleiner 1996: 43) Ross, Ross (1989: 139), Eisenhardt *et al.* (1997: 2), Schermerhorn *et al.* (1991: 409), French *et al.* (2011: 543) on konflikte klassifitseerinud ka substantiivseteks ja emotsionaalseteks. Erinevad arvamused organisatsiooni ning gruppide eesmärkidest, preemiate jaotuspõhimõtted, protsesside toimimine ja ressursside jagunemine võivad põhjustada substantiivset konflikti (Schermerhorn *et al.* 1991: 409). Emotsioonidega seonduvate lahkeliidega kaasneb tihti ebameeldivustunne, viha, hirm, usaldamatus, ükskõiksus ja toimuvad isiklikud kokkupõrkeid, mille tõttu kaob energia ning keskendumisvõime väheneb (French *et al.* 2011: 543). Siinkohal on võimalik näha ühisjooni A-tüüpi ja emotsionaalse ning ka C-tüüpi ja substantiivse konflikti vahel.

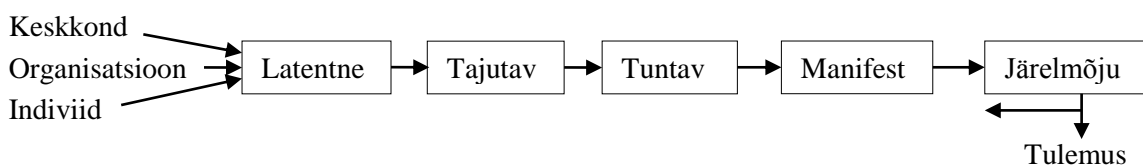
Lisaks sellele on lahkeliidid jaotatud ka kognitiivseteks ja afektiivseteks (DiPaola 2001: 240, Gordon 1991: 467, Hellrieger *et al.* 1989: 448). Kognitiivsed konfliktid tulenevad sageli ühildamatutest eesmärkidest (Gordon 1991: 467) ja tööülesannete või -probleemidega seonduvatest põhjustest, mille korral lähtutakse normidest ja väärtustest ning tegeletakse tegeliku probleemiga, keskendutakse poliisidele ja ressurssidele, mille tulemusena paraneb grupi sooritusvõime (DiPaola 2001: 240). Afektiivsete konfliktide puhul on tegemist sotsiaalsete ja emotsioonidega seotud lahkeliidega, mille tulemusena töötajate produktiivsus ja rahulolu langeb (Gordon 1991: 467). Autori arvates esineb afektiivse konflikti puhul sarnasusi destruktivse, A-tüüpi ja emotsionaalse konfliktiga – lähtutakse isiklikest tunnetest ja ei suudeta objektiivseks jääda. Kognitiivne konflikt sarnaneb konstruktiivse, C-tüüpi ja substantiivse lahkeliiga – organisatsioonil avaneb võimalus arenguks. Autori poolt leitud sarnasusi on võimalik näha tabelis 3.

Tabel 3. Konfliktide liigitamise ühtivus

Allikas	Probleemiga seotud konflikt	Emotsioone kaasav konflikt
Esquivel, Kleiner (1996)	C-tüüp	A-tüüp
Schermerhorn <i>et al.</i> (1991), (French <i>et al.</i> 2011: 547), (Deutsch 2006: 29), De Cenzo (1997: 403)	Konstruktiiivne konflikt	Destruktiivne konflikt
Ross, Ross (1989: 139), Eisenhardt <i>et al.</i> (1997: 2), Schermerhorn <i>et al.</i> (1991: 409), French <i>et al.</i> (2011: 543)	Substantiivne konflikt	Emotsionaalne konflikt
DiPaola (2011), Gordon (1991: 467), Hellrieger <i>et al.</i> (1989: 448)	Kognitiivne	Afektiivne

Allikas: (autori koostatud).

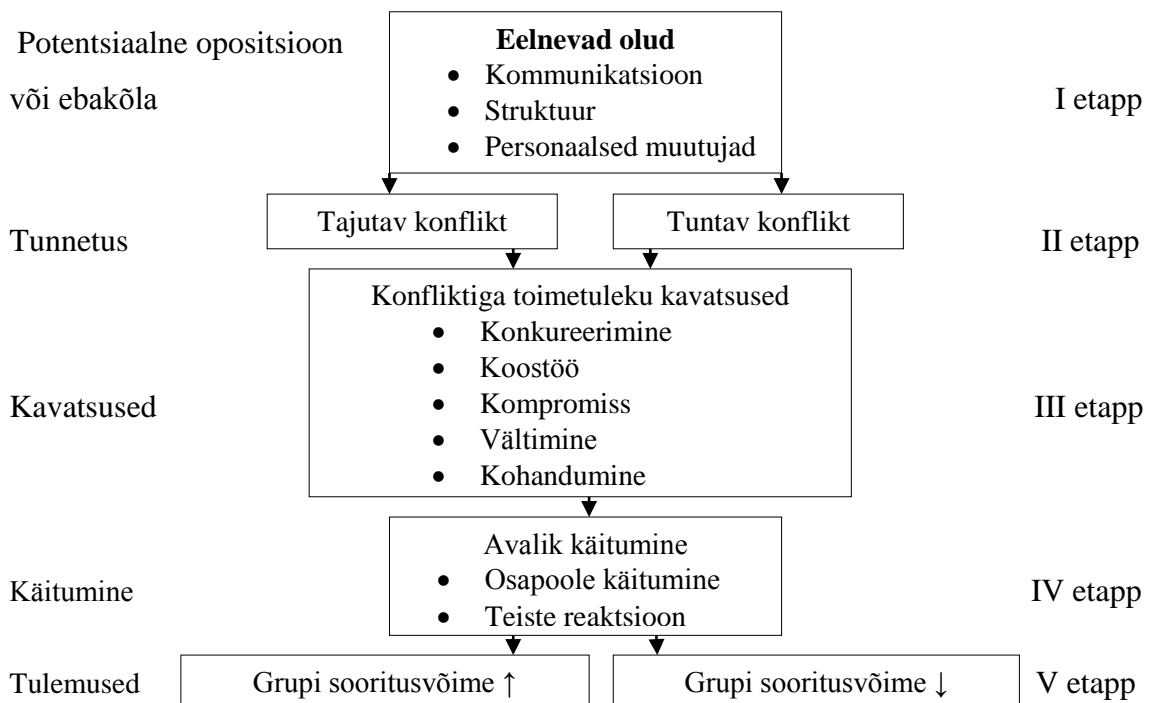
Minnes lahkkelide klassifitseerimise juurest edasi üldisemalt konfliktide olemuse juurde, siis Pondy oli 1967. aastal esimene, kelle meelest peaks konflikte organisatsiooni kontekstis vaatlema dünaamilise protsessina (Rahim 2001: 17). Judith Gordoni (1991: 469) ja ka mitmete teiste (nagu näiteks Tosi, Mero (2003: 185), Robbinsi 1993: 448), Johns (1996: 450), Schermerhorn *et al.* (1982: 414), Mescon *et al.* (1985: 531), Gray, Starke 1988: 543)) arvates läbib konflikt mitu taset ja tervikliku protsessina vaatlemine aitab jõuda selgusele konflikti olemuses, mille tulemusena on võimalik leida tekkinud olukorrale antud tingimustes kõige sobivam lahendus. Järgnevalt on esitatud vastavatest tasemetest selgema ülevaate andmiseks näitena Gordoni poolt esitletud protsessijoonis (vt joonis 6). Oluline on tähelepanu juhtida sellele, et eelnevalt nimetatud autorid on käsitlenud samuti konflikti protsessi ja enamjaolt on käsitlustes ka mõned erinevused, kuid sisuliselt on kõigi puhul tegu küllaltki sarnastest põhimõtetest lähtumisega.

**Joonis 6.** Konflikti etapid (Gordon 1991: 469).

Eelnevalt jooniselt on näha, et latentset taset mõjutavad organisatsioon, keskkond ja indiviid ise. Latentses etapis võivad võimust tulenevad erinevused, vähesed ressursid ja erinevad eesmärgid tekitada inimeste vahel survet või soovi konkureerida, mis võib viia erimeelsuseni või konfliktini. Tajutava lahkeli korral ollakse konfliktist teadlikud, sest arvamuste lahknevused, ühildumatud eesmärgid, väärtushinnangud, pingutused vastas-

poolt kahjustada ja üksteise vastu tegutsemine on märgatav. (Gordon 1991: 470) Tihti hakatakse konflikti olemasolu tajuma siis, kui vastane pole veel midagi teinud, aga kavatseb peatselt midagi ette võtta (Tosi, Mero 2003: 185). Tuntavasse etappi jõutakse siis, kui vähemalt üks osapool tunneb eriarvamuse või arusaamatuse tulemusena rahu- tust või pinget ja konflikt isiklikustatakse. Manifestile omast etappi iseloomustab avalik agressioon ja toetusest keeldumine. Organisatsioonile kasulike tulemuste saavutamiseks peab manifesti etapis suutma lahendada olukorra kõige sobivamal moel. Manifestist ehk olukorrale lahenduse leidmise etapist (ka vältimine võib olla lahendus) jõutakse järel- mõjudeni, mis tähistab konflikti protsessi lõppu. (Gordon 1991: 470)

Üheks teistest veidi eristuvamaks käsitluseks on Robbinsi (1993: 448) kontseptsioon (vt joonis 7). Protsessijooniste võrdlemisel on näha, et Robbinsi mudel omab ühisjooni Gordoni lähenemisega, kuid on kohati märgatavalt detailsem (näiteks on kaasatud konf- liktide lahendusstiilid ja resultaat võib olla nii positiivne kui ka negatiivne). Kuna Robbinsi käsitlus sisaldab olulisi aspekte konflikti olemusest, siis on järgnevalt kirjelda- tud erinevaid etappe lähemalt, mis aitab anda ülevaadet konfliktidega seonduvast.



Joonis 7. Konflikti protsess (Robbins 1993: 448).

Robbinsi (1993: 448) järgi koosneb konflikti protsess samuti viiest etapist – potentsiaalne opositsioon või ebakõla, kognitsioon ja personalisatsioon, kavatsused, käitumine ja tulemused. Esimese etapi puhul eeldatakse potentsiaalseid opositsioone või aspektide kokkusobimatust ja seejuures vähemalt ühe probleemi esinemine struktuuri, kommunikatsiooni või personaalsete muutujate osas paneb alguse konflikti tekkele (Robbins 1993: 448). Esimeseks potentsiaalseks konfliktide tekkeallikaks on kommunikatsioonist tulenev, mille all mõeldakse semantikat, informatsiooni liikumist, kommunikatsiooni-kanaleid ja häirivat „müra“, mis võivad olla konfliktide allikaks. Semantilised probleemid võivad ilmnevad näiteks valikulise taju, erineva koolituse ja teiste kohta ebaadekvaatse informatsiooni olemasolu tõttu. (Robbins 1993: 453)

Teise ohuna käsitletakse struktuuri, mille all vaadeldakse grupi suurust, tööülesannete spetsialiseerituse taset, õigusalluvust, eesmärkide kooskõllalisust, juhtimisstiili, tasustamissüsteeme ja gruppidevahelist sõltuvust. On leitud, et spetsialiseerituse tase ja organisatsiooni suurus võib lahkhelide stimuleerimisel olulist rolli omada – mida suurem spetsialiseerumine ja mida suurem on grupp, seda tõenäolisem on konflikti tekkimine. Lisaks sellele on leitud konfliktide esinemissageduse ja vanuse vahel seos – nooremad töötajad kalduvad suurema tõenäosusega konfliktidega kokku puutuma. Õigusalluvusega seonduvalt on leitud, et mida mitmetähenduslikum on tegevuste eest vastutamise määratlemine, seda suurem on konfliktide tekkimise tõenäosus. Lisaks eelnevale kuulub struktuuri kui konfliktide ühe potentsiaalse allika komponentide hulka ka juhtimisstiili eripära – uuringud on näidanud, et range ja pideva töötajate käitumise kontrollimisega juhtimisstiili puhul võib konfliktide esinemise tõenäosus olla suurem ja ka premeerimissüsteemid võivad tekitada pingeid. (Robbins 1993: 450) Eelnev vihjab sellele, et iga eksimus, organisatsioonilise protsessi läbimõtlemata osa või probleemne struktuur võib viia konfliktini, mistõttu peaks organisatsioonide jaoks olema oluline mõelda kõik võimalikult hästi läbi, et ennetada negatiivse olemusega konfliktide ilmnemist.

Kolmanda potentsiaalse ohuallikana vaadeldi personaalseid muutujaid, mis hõlmavad endas indiviidide isiklike väärtussüsteeme ja isikuomadusi. Teatud isikuomadused (näiteks dogmaatilisus, kõrge autoriteetsus ja vähene lugupidamine) võivad samuti soodustada konfliktide teket - sotsiaalsete konfliktide uuringute põhjal on selgunud, et inimeste väärtussüsteemid on olulised, sest aitavad selgitada erinevaid situatsioone nagu näiteks

eelarvamusi ja grupi heaolusse panustamisest tulenevad lahkkelisid. (Robbins 1993: 450) Seega selgus, et erinevad eesmärgid, juhtimisstiilid, muud töötulemusega seotud süsteemid ja inimese sisemaailmas toimuv võib olla konfliktide tekkeallikateks.

Tulles tagasi üldiselt konflikti protsessi juurde, siis teises etapis on eristatud tajutavat ja tuntavat konflikti, millest oli lähemalt juttu eelnevalt ka Gordoni käsitluses. Robbinsi käsitluses on lisanduvalt toodud välja, et tuntaval tasemel muututakse olukorraga emotsionaalselt seotuks, tuntakse ärevust, frustratsiooni ja vaenulikkust. Robbinsi mudeli teine etapp omab tähtsust eelkõige seepärast, et sellel tasemel leiab aset lahkkelise olemuse defineerimine ja osapooled jõuavad otsuseni, millega on täpsemalt tegu – kogu konflikti protsess sõltub nimetatud hetkest kõige enam. Kavatsused moodustavad kolmanda etapi, mille puhul on viis käitumisvõimalust, mida kavatakse olukorra lahendamisel kasutada. Robbins kohaselt keskendutakse konflikti vaatlemise käigus kõige enam neljandale etapile ehk reaalsele käitumisele, mis hõlmab osapoolte arvamusi, reaktsioone ja tegusid. Seega reaalne käitumine ehk neljandas etapis toimuv võib erineda eelnevalt ehk kolmandas etapis kavandatavast. Viimase etapi moodustavad konfliktide tagajärjed. (Robbins 1993: 453) Seega selgus, et küllaltki olulised on teine ehk tunnetuse ja neljas ehk käitumise etapp, mis mõjutavad oluliselt lõpptulemuse väljakujunemist.

Esimeses alapeatükis käsitleti lugupidamatu käitumise levikul spiraalset kulgemismustrit. Kui vaadelda konfliktide kulgemise protsessi, siis ka indiviididevaheliste konfliktide spiraalide teooriat on varasemalt demonstreeritud – toimub väärkäitumine, millele järgnevalt sooritatakse vastureageeringuna agressiivset laadi tegu või verbaalne ütlus, mistõttu olukord eskaleerub ja tekib konflikti spiraal (Youngs 1986: 545). Lisaks sellele on Donald (2009: 16) sõnul kujunenud lugupidamatu käitumise spiraalse kulgemise teoreetiline kontseptsioon välja just konfliktide spiraalide teooriale tuginevalt. Kuna käesolevas töös käsitletakse ka lugupidamatu käitumise ja konfliktide omavahelisi seoseid, siis on siinkohal oluline mainida ka seda, et Andersson ja Pearson (1999: 458) on välja pakkunud selle, et lugupidamatu käitumine võib olla üheks faktoriks, mis tingib ka organisatsioonides konfliktide spiraalse kulgemise väljakujunemise ja eskaleerumise. Lisaks on leitud, et lugupidamatu käitumine omab ühisjooni ka madala intensiivsusega konfliktidega ehk lugupidamatut käitumist võib vaadelda lähedasena madala intensiivsusega konfliktile, mis aja möödudes omab potentsiaali eskaleeruda destrukttiivseks

lahkheliks (Trudel, Reio 2011: 401). Kuna lugupidamatu käitumine on olemuse poolest negatiivne nähtus, millega võivad kaasneda mitmed kahjulikud tagajärjed, siis saab eelnevale tuginevalt järeldada, et lugupidamatu käitumise esinemine ja selle tähelepanuta jätmine võib organisatsioonides tekitada destruktiivseid ehk negatiivsete tagajärgedega konflikte. Seega lugupidamatu käitumine ja konfliktid on omavahel küllaltki lähedaselt seotud protsessi kulgemise poolest. Kuna teooriale toetudes selgus, et sageli toimub konfliktide liigitus ja ka konflikti kui protsessi vaatlemine tagajärgede olemuse alusel, siis on tabelitesse 4 ja 5 koondatud mõned näited, millised võivad olla konfliktide tagajärjed nii indiviidi kui ka organisatsiooni jaoks. Alljärgnevas tabelis 4 on esitatud konfliktidega kaasnevad positiivsed tagajärjed.

Tabel 4. Konfliktidega kaasnevad potentsiaalsed positiivsed tagajärjed

Positiivsed tagajärjed	Allikas
Innovatsiooni, loomingulisuse ja üldiselt organisatsiooni arengu stimuleerimine	Rahim 2001: 21, Robbins 2009: 519, French <i>et al.</i> 2001: 547, Deutsch 2006: 29, Schermerhorn <i>et al.</i> 1991: 412, Mescon <i>et al.</i> 1985: 532, Gray, Starke 1988: 546, Gordon 1991: 466, Greenberg, Baron 1997: 384, Hellrieger <i>et al.</i> 1989: 448, Cherrington 1989: 442, Robbins 1993: 455
Otsuste kvaliteedi paranemine ja grupimõtlemise vähenemine	Rahim 2001: 21, Mescon <i>et al.</i> 1985: 532, Gordon 1991: 466, Robbins 1993: 455, Greenberg, Baron 1997: 384, Hellrieger <i>et al.</i> 1989: 448, Cherrington 1989: 442
Produktiivsuse kasv	Rahim 2001: 21, Robbins 2009: 519, Gordon 1991: 466, Cherrington 1989: 442
Sünergia teke	Rahim 2001: 21, Robbins 1993: 455
Tööga rahulolu kasv	Rahim 2001: 21, Schermerhorn <i>et al.</i> 1991: 412, Cherrington 1989: 442
Muudatuste kergem vastuvõtt	Gray, Starke 1988: 546, Robbins 1993: 455, Hellrieger <i>et al.</i> 1989: 448
Grupi sidususe tugevnemine	Gray, Starke 1988: 546, Greenberg, Baron 1997: 384, Cherrington 1989: 442, Bowditch, Buono 1990: 150
Parem psühholoogiline tervis ja enesehinnang	Deutsch 2006: 29
Suhete paranemine	Deutsch 2006: 29, Mescon <i>et al.</i> 1985: 532, Gray, Starke 1988: 546
Energiatase tõus	Gray, Starke 1988: 546, Gordon 1991: 466, Robbins 1993: 455
Lojaalsuse tõus	Cherrington 1989: 442, Bowditch, Buono 1990: 150

Allikas: (autori koostatud).

Eelnevast tabelist on näha, et positiivseid tagajärgi võib vaadelda nii indiviidi kui ka organisatsioonitasandi vaatenurgast, seega pole siinkohal neid kahte tasandit eristatud. Näiteks produktiivsuse kasv võib kajastuda nii töötaja palganumbris, edutamises või ka organisatsiooni seisukohalt kasumi suurenemises. Lisaks positiivsetele tagajärgedele

võib esineda ka negatiivseid, mis on koondatud alljärgnevasse tabelisse 5, milles pole samuti indiviidi ja organisatsiooni taset eraldi vaadeldud.

Tabel 5. Konfliktidega kaasnevad potentsiaalsed negatiivsed tagajärjed

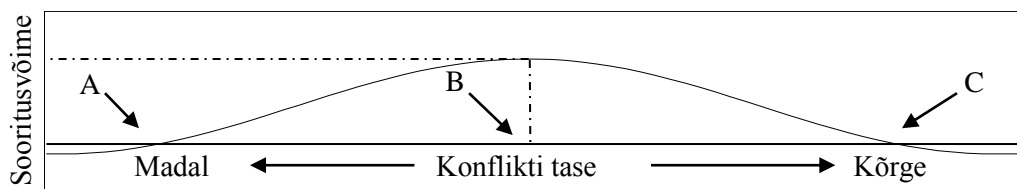
Negatiivsed tagajärjed	Allikas
Kommunikatsiooni vähenemine	Rahim 2001: 21, Mescon <i>et al.</i> 1985: 532, Gray, Starke 1988: 547, Gordon 1991: 466, Cherrington 1989: 442, Bowditch, Buono 1990: 150
Ressursikulud	Hellrieger <i>et al.</i> 1989: 448, Gray, Starke 1988: 547
Produktiivsuse kahanemine	Rahim 2001: 21, Mescon <i>et al.</i> 1985: 532, Gordon 1991: 466, Greenberg, Baron 1997: 384
Muutuste vältimine	Rahim 2001: 21
Teenuse/toote kvaliteedi langemine	Neuhauser 1988: 3, Hellrieger <i>et al.</i> 1989: 448
Töölt puudumiste tõus	Rahim 2001: 21, Gordon 1991:466, Schermerhorn <i>et al.</i> 1991: 412
Käibe kahanemine	Rahim 2001: 21, Gordon 1991: 466
Grupimõtlemise kasv, otsuste kvaliteedi langus	Gray, Starke 1988: 547, Bowditch, Buono 1990: 150
Psühholoogilise tervise halvenemine	Hellrieger <i>et al.</i> 1989: 448
Usalduse kadumine ja ettevaatlikuks muutumine	Rahim 2001: 21, Gordon 1991: 466, Hellrieger <i>et al.</i> 1989: 448
Suhete kahjustumine	Rahim 2001: 21, Mescon <i>et al.</i> 1985: 532, Gray, Starke 1988: 547, Gordon 1991: 466, Robbins 1993: 455, Hellrieger <i>et al.</i> 1989:448, Cherrington 1989: 442
Pühendumise ja lojaalsuse vähenemine	Rahim 2001: 21, Mescon <i>et al.</i> 1985: 532
Stressi teke	Gordon 1991: 466, Greenberg, Baron 1997: 384
Tööga rahulolu ja motivatsiooni langus	Rahim 2001: 21, Mescon <i>et al.</i> 1985: 532, Schermerhorn <i>et al.</i> 1991: 412, Gordon 1991: 466, Gray, Starke 1988: 532
Keskendumisvõime langus	French <i>et al.</i> 2011: 543
Negatiivne stereotüüpiseerimine	Cherrington 1989:451, Bowditch, Buono 1990: 150

Allikas: (autori koostatud).

Eelnevas tabelis kajastatud aspektide põhjal on näha, et konfliktidega võivad kaasneda suured ressursikulud nii töötajate kui ka organisatsiooni jaoks. Üldiselt võib konfliktidega kaasneda palju head või halba, kuid tähtis on mõista seda, et kõik osapooled ei pruugi vaadelda kaasnevaid tulemusi samamoodi ning ühe osapoole jaoks positiivsed tulemused võivad samal ajal teisele osapoolele tähendada negatiivseid mõjusid. Taolist arusaama kinnitavad mitmed teadlased – näiteks DeCenzo (1997: 403) ja Bowditch, Buono (1990: 149) on toonud selgelt välja, et konflikti esinemise korral

võivad ilmned positiivsed ja negatiivsed tagajärjed samaaegselt. Järelikult tuleks konfliktide tagajärgede analüüsimisel vaadelda võimalikult laialdast üldpilti, et arvestada kõigi potentsiaalsete mõjudega. Eelneva põhjal saab öelda, et poleks soovitatav keskenduda konfliktide tagajärgede osas vaid ühele küljele, vaid tuleks arvestada sellega, et olukordadel on mitu tahku - positiivsete tagajärgede kõrval võivad eksisteerida ka negatiivsed, sest olukordi interpreteeritakse mitmeti ja väärtustatakse erinevaid aspekte.

Nii Robbins (1993: 471), Rahim (2001: 78), Gray, Starke (1988: 540), Kreitner, Kinicki (1992: 376), Cherrington (1989: 442) kui ka paljud teised teadlased on oma teostes toonud joonise, mis demonstreerib seda, et konfliktid on organisatsioonile kasulikud üksnes teatud juhtudel – joonis 8 kirjeldab konfliktide mõju töösooritusel, millelt on näha, et organisatsiooni heaolu jaoks on optimaalsel tasemel konflikt oluline. Punktides A ja C on töösooritus madal, sest konflikti tase on punktis A liiga madal ja punktis C liiga kõrge. Ideaalne olukord on punktis B, kus sooritusvõime on maksimaalne, mil leiab aset konflikt, mis tagab organisatsiooni heaolu suurenemise. Kuna eelnevalt on toodud välja läbivalt samuti mitmeid põhjendusi, miks on konfliktide mõõdukas esinemine organisatsiooni jaoks kasulik, siis saab kokkuvõtlikult järeldada, et konfliktide minimeerimine ei tohiks olla omaette eesmärk, vaid lahkkelisid tuleks proovida juhtida.



Joonis 8. Lahkhelide mõjumine töösooritusel (Robbins 1993: 471).

Kokkuvõtlikult saab järeldada, et konflikte ei pea vaatlema üksnes negatiivse nähtusena, sest esineda võib ka mitmeid positiivseid mõjusid, kuigi ei tohiks unustada seda, et konfliktide tagajärjed ei pruugi erinevate osapoolte jaoks olla samalaadsete mõjudega. Peatüki käigus selgus, et konflikte oleks otstarbekas uurida protsessile keskendumise abil – teadmine, millisesse etappi on lahkeli jõudnud, tagab suurema valmiduse reageerida sobival viisil. Ka protsessi tagasiulatuva vaatlemine võib aidata kaasa konflikti tegeliku tekkeallika tuvastamisele, millele järgnevalt saab tegeleda algse probleemiga. Järelduseni, et konflikte saab jaotada üldiselt kaheks – organisatsiooni jaoks kasulike

omadustega ehk tööülesannetega seotud ja kahjulike omadustega ehk emotsioonidega seotud konfliktideks. Lisaks jõuti selgusele ka selles, et optimaalsel tasemel konfliktid võivad olla kasulikud ja mingil määral ka vajalikud.

1.3 Konfliktide lahendusstiilid ja nende kasutamise sobilikkus

Käesolevas peatükis tuuakse välja olulisemad aspektid konfliktide lahendusstiilidest, mis aitab mõista, millistel juhtudel on sobilik erinevaid meetodeid kasutada. Nii nagu ka eelmises peatükis selgus, et konfliktidega seonduvat on aja jooksul vaadeldud erinevalt, siis ka konfliktide lahendusstiilide käsitlemise osas on täheldatud läbi aegade erinevusi. Seega on esmalt antud ülevaade sellest, millised kontseptsioonid olid erinevate autorite poolt varasemalt esitletud. Lahendusstiilide käsitlemise erinevusi on kokkuvõtvalt kajastanud ühes oma teoses Rahim (2001: 25), kus on välja toodud milliseid mudeleid on läbi aegade erinevate teadlaste poolt välja pakutud (vt tabel 6).

Tabel 6. Konfliktide lahendusstiilide mudelid

Mudelid	I	II	III	IV	V
Kaks stiili					
Deutsch (1990)	Koostöö	-	-	Konkurents	-
Knudson, Golding (1980)	Koostöö	-	Vältiv	-	-
Kolm stiili					
Putnam, Wilson (1982)	Lahendusele orienteeritud	Vastasseisu puudumine	-	Kontroll	-
Lawrence, Lorsch (1967)	Konfronteeriv	Kohanduv	-	Sundiv	-
Billingham, Sack (1987)	Arutlus	-	-	Agressioon	-
Rands, Levinger, Mellinger (1981)	-	-	Vältiv	Rünnak	Kompromiss
Neli stiili					
Pruitt (1983)	Probleemi lahendamine	Järeleandmine	Passiivsus	Võitlus	-
Kurdek (1994)	Probleemi lahendamine	Vastutulelik	Vältiv	Kokkulepe	-
Viis stiili					
Follett (1926, 1940)	Integratsioon	Piirav	Vältiv	Domineeriv	Kompromiss
Blake, Mouton (1964)	Konfronteeriv	Kohanduv	Vältiv	Sundimine	Kompromiss
Thomas (1976)	Koostöö	Kohanduv	Vältiv	Võitlus	Kompromiss
Rahim (1983)	Integratsioon	Kuuletuv	Vältiv	Domineeriv	Kompromiss

Allikas: (Rahim 2001: 25).

Nagu ka tabelist 6 näha võib, siis üheks erinevuseks on olnud just lahendusstiilide arv, mis on varieerunud kahest kuni viieni. Käesolevas töös on antud põhjalikum ülevaade kaasaegsele käsitlusele omase viie lahendusstiiliga mudelist, mille puhul on võimalikeks lahendusstrateegiateks domineerimine, kohandumine, vältimine, probleemi lahendamine ehk koostöö ja kompromiss. Kõige esimese algupärase viie stiiliga kontseptsiooni on välja pakkunud Mary P. Follett 1926. aastal (Rahim 2001: 27). 1964. aastal esitlesid Blake ja Mouton tänapäeval kasutuseloleva lähenemise algset kontseptuaalset skeemi, mille abil oli võimalik klassifitseerida konfliktide lahendusvõtted viieks erinevaks tüübiks kahe jaotuse ehk dimensiooni (mis moodustavad konfliktide lahendusstiile kujutava maatriksjoonise teljed) alusel, milleks olid juhtide vaatenurgast huvi inimeste ja huvi toodangu vastu (Rahim 2001: 27), kuigi juhtimisalases teaduses polnud nende dimensioonide mainimine esmakordne, sest samalaadset lähenemist oli varem esitletud ka Ohio Osariigi Ülikooli 1950ndate aastate uurimustes (Fleishman 1953, viidatud Bernardin, Alvares 1976: 84 vahendusel). Erinevates allikates esitletud jaotused (telgede liigitused ehk dimensioonid) on autor koondanud ka tabelisse 7.

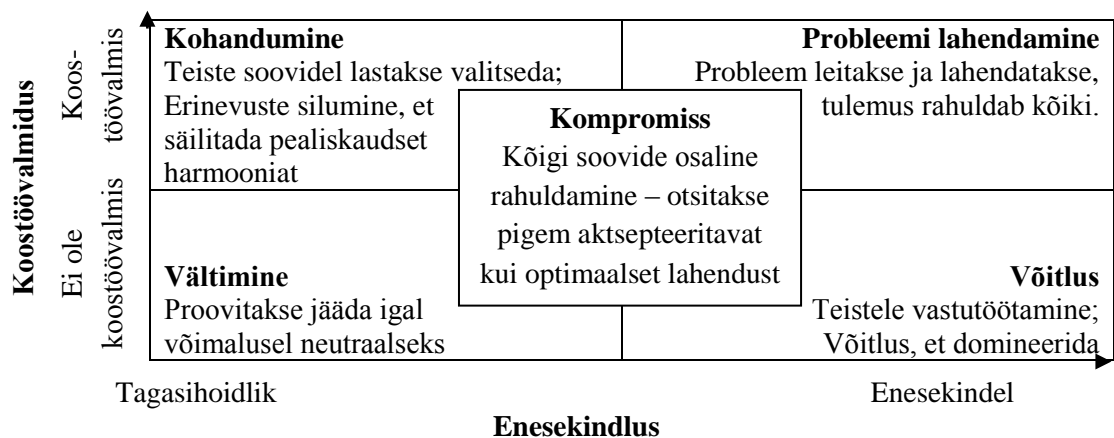
Tabel 7. Konfliktide lahendusstiilide dimensioonid

Allikas	Horisontaalne telg	Vertikaalne telg
Fleishman (1951, viidatud Bernardin, Alvares 1976: 84 vahendusel); Blake, Mouton (1964, viidatud Rahim 2001: 27 vahendusel);	Huvi inimese vastu	Huvi toodangu vastu
Blake, Mouton (1981: 442)	Huvi inimeste vastu 9-pallisel skaalal	Huvi toodangu vastu 9-pallisel skaalal
Thomas (1976, viidatud Rahim 2001: 27 vahendusel)	Enda huvidest hoolimine ehk enesekindlus	Teiste huvidest hoolimine ehk koostöövalmidus
Rahim (1983: 369); Rahim, Bonoma (1979: 1327)	Enda huvidest hoolimine	Teiste huvidest hoolimine

Allikas: (autori koostatud).

Mescon *et al.* (1985: 535), Robbins (1993: 452), Torrington *et al.* (2002: 630), Kondal-
kar (2009: 346), Bowditch, Buono (1990: 147), Ivancevich, Matteson (1996: 334),
Kreitner, Kinicki (1992: 382), Johns (1996: 451), Hellriegel *et al.* (1989: 454), Gordon
(1991: 483) ja paljud teised on käsitlenud samuti viie stiiliga mudelit. Kuigi varasemalt
oldi arvamusel, et dimensioonid kajastasid huvi inimeste ja huvi toodangu vastu, siis
praegusel ajal lähtutakse enda ja teiste soovidega arvestamise dimensioonidest (Vliert

1990: 70). Taolisele muutusele aitas kaasa Thomas, kes reinterpreteeris Blake ja Mouton poolt loodud teooriat ja eristas dimensioonidena osapoole enda huvidest (ehk enesekindlus) ja teiste huvidest hoolimist (ehk koostöö) (Thomas 1976, viidatud Rahim 2001: 27 vahendusel). Ka Rahim (1983: 369) ja Rahim, Bonoma (1979: 1327) lähtusid samast liigitusest – esimene dimensioon selgitab, kas üritatakse rahuldada enda soove ja teine dimensioon seda, kui palju tuntakse huvi teiste inimeste soovide rahuldamise vastu. Kõige eristuvamaks võib pidada lahendusstiilide määratlemise osas Blake ja Moutoni lähenemist – nad kavandasid 9-pallised dimensioonid, kus üks tähistas minimaalset ja üheksa maksimaalset huvi inimeste või toote vastu (Blake, Mouton 1964, viidatud Vliert, Kabanoff 1990: 200 vahendusel). Praegusel ajal kasutatav mudel kajastab inimese enesekindlust ehk motivatsiooni rahuldada oma huvisid ja motivatsiooni rahuldada teise osapoole huvisid ehk valmisolekut koostööks (McShane 1998: 344). Kuigi autorid on dimensioone erinevalt nimetanud, on uuemate lähenemiste puhul tegu küllaltki sarnaste põhimõtetega ja peamiseks on see, et lahkeli lahendusmeetod määratleti dimensioonide raamistikust sõltuvalt. Järgnevalt on esitatud viie erineva lahendusvõttega mudel, millest on ka edaspidiselt lähtutud (vt joonis 9).



Joonis 9. Konfliktide lahendusstiilide maatriks (Schermerhorn *et al.* 1991: 418).

Järgnevalt tuuakse välja mõned olulisemad aspektid iga lahendusstiili kohta, et anda selgem ülevaade erinevatest meetoditest, mida konfliktidega toimetulekul kasutatakse. Üheks viiest lahendusvõtteks on domineerimine (vahel ka konkureerimise nimetust kandev) ehk võitluse strateegia, mil domineerija pöörab tähelepanu maksimaalselt enda ning minimaalselt vastase huvidele (Robbins 1993: 451, DeCenzo 1997: 406, Johns 1996: 452). Domineerija kasutab võimu, mis võib olla intellektuaalne, majanduslik või

füüsiline, et oponenti mõjutada. Tegemist on võit-kaotus lahendusega, milles domineerija võib saades soovitud tulemuse oma tõekspidamistele kindlaks jäädes ning kaotajaks jäänud isiku seisukohti ei võeta arvesse. (Schermerhorn *et al.* 1991: 418) Trudel ja Reio (2011: 416) uuringu kohaselt suurendab domineerimise kasutamine ka tõenäosust teistel töötajatel langeda lugupidamatu käitumise ohvriks, mida toetab teoorias ka see, et need inimesed, kes domineerivad, tunnevad huvi pigem isiklike eesmärkide saavutamise vastu ja seetõttu ignoreeritakse teiste vajadusi ning pööratakse vähem tähelepanu viisakale käitumisele ja/või meeldivama töötajatevahelise suhtlemise tagamisele.

Domineerimisstiili kasutamine võib seevastu teatud juhtudel ka vajalik olla – näiteks kiirelt lahendust vajavate probleemide, hädaolukordade, ning ebapopulaarsete (kulude kärpimine ja vastuoluliste reeglite kehtestamine) otsuste ja tähtaegade saabumise puhul on taoline käitumisviis asjakohane (Schermerhorn *et al.* 1991: 420, Kreitner, Kinicki 1992: 382). Domineerimist võib pidada küllaltki kasulikuks (aega ja muid ressursse säästvaks) juhul, kui vastasel pole piisavalt informatsiooni või kogemusi, mis võib tekitada kergendustunde, et üks osapool suutis olukorra lahendada (Schilling ... 2009). Peamiseks tugevuseks selle lahendusstiili puhul on kiirus (Kreitner, Kinicki 1992: 382). Kui domineerimist kasutada ebasobivas situatsioonis, siis võivad tekkida positiivsete tulemuste asemel pigem uued probleemid (Eilerman 2006). Seega domineerides võib positiivseid tulemusi saavutada siis, kui meetodit on kasutatud sobivas kontekstis.

Üheks mingil määral teistsuguseks vaatenurgaks on Deutsch'i esitatud käsitlus domineerimisstiili jagunemisest konstruktiivseks ja destruktiivseks, mille peamiseks eristumiskohaks on see, kas tegemist on võitlusega, mille puhul on esindatud ebaausus ning reguleerimatus või õiglus ja reguleeritud olukord. Konstruktiivsel domineerimisel võivad mingil määral mõlemad osapooled, sest proovitakse toime tulla vältimatute lahkarvamustega ja suudetakse ära kasutada perspektiivide, arusaamade, teadmiste ja maailmavaadete erinevusi. Destruktiivse domineerimise korral selgub võitja, kellel on nähtavasti parimad oskused, teadmised, ideed ning muud head omadused, ent kaotajat nähakse halvemana. (Deutsch 2006: 30) Taoline käsitlus on küllaltki omapärane, sest domineerimise puhul on selgelt eristatud ka konstruktiivset külge, kui ükski osapool ei jää kaotajaks.

Teiseks lahkkelide lahendusvõtteks on kohandumine (vt joonis 9). Taolist meetodit kasutatakse sageli selleks, et säilitada häid suhteid ja leida head lahendust, mistõttu arves-

tatakse maksimaalselt vastase arvamusega ja enda soovid surutakse alla, mis võib tunduda mingil määral alistumisena, kuigi taoline käitumine võib mõnikord olla ka otstarbekas (näiteks tühistel põhjustel tekkinud lahkeli korral) (Kondalkar 2009: 347, Kreitner, Kinicki 1992: 382, Johns 1996: 452). Kohandumisstiil on sobilik ka juhul, kui enda seisukoht oli algselt väär või probleemile lahenduse leidmine pole niivõrd oluline (McShane 1998: 345, Johns 1996: 452). Teiste osapoolte jaoks on kohandamine meeldiv, kuid seda nähakse samas ka alistumise ja tugevuse puudumisena (Hellriegel *et al.* 1989: 454). Kohandumise sagedased kasutajad võivad avastada, et nende seisukohtadega ei arvestata enam piisavalt, mistõttu võib see enesehinnangut hakata alandama, sest teistelt ei saada küllaldaselt määral tunnustust, tähelepanu ja/või austust (Kondalkar 2009: 347). Järelikult tuleb kohandumist kasutada mõõdukalt ja üksnes sobivates olukordades. Oletades, et üks osapool kohandub mitmeid kordi ja oponent harjub sellega ära, siis järgneval korral ei pruugita arvesse võtta eelneva kohanduja seisukohti ka siis, kui tal pole enam soovi kohanduda. Seega peab olema ettevaatlik kohandumise kasutamise osas sellega, et oponent võib tulevikus oodata samalaadset käitumist.

Mescson *et al.* (1985: 535) ja Kreitner, Kinicki (1992: 382) on kohandumismeetodi puudusena toonud esile algse probleemi lahendamata jätmise. Schermerhorn *et al.* (1991: 420) käsitlusest lisandub tõsiasi, et taolist strateegiat kasutatakse juhul, kui olukord on teiste jaoks tähtsam kui kohandujale endale. Kohandumise puhul on osalejad endas kindlad, avaldavad oma arvamust ja esineb märke efektiivsest koostööst. Mõnikord võidakse jätta mõned soovid ka enda teada, sest tundub, et vastase jaoks on situatsiooni tulemus tähtsam. Sageli soovitakse demonstreerida järeleandmist ehk tullakse teise soovidele vastu ja jäädakse ootama, et järgmisel korral on vastane vastutasuks samuti mõistev. (Conflict Resolution ...) Kohandumisele on omane ka erinevuste kõrvalejätmine, mis sisaldab eneseohverduse elemente – võib esineda vorme omakasupüüdmatus heldusest, heategevusest või kuulekusest (Boulding 1962: 171). Üldise jaotuse järgi on kohandumisstrateegia kaotus-kaotus lahendus, sest tegelikkuses ei saa keegi oma soove täielikult realiseerida ja maksimaalset heaolu saavutada (Schermerhorn *et al.* 1991: 418). Kuna inimesed ei mõtle sarnaselt ega pruugi mäletada minevikusündmusi, siis ilmselt ei tasuks ka jääda lootma, et vastane järgmisel korral samalaadselt käitub.

Vältimisstiil (vt joonis 9) on kolmandaks võimaluseks lahkhelidega toime tulla. Vältimise korral ei pöörata sageli tähelepanu konfliktile tekkepõhjustele ega tegeliku probleemi lahendamisele, kuigi lubatakse olukorral omasoodu kulgeda üksnes seni kuni suudetakse kontrolli säilitada (Cherrington 1989: 451). Vältimisega üritatakse jääda erapooletuks või neutraalseks, ent tegelikkuses ei arvestata ühegi osapoole soovidega (Gordon 1991: 483, Hellriegel *et al.* 1989: 454). Vältimine ei ole üldjuhul efektiivne lahendus (Cherrington 1989: 451), kuid viivitamine konfliktile lahenduse leidmise osas võib olla mõnel juhul ka kasulik, kuna konfliktis osalejad saavad koguda aja jooksul lisateavet lahkhelide tekkeallikate kohta ja lõplik lahendusviis võib olla parem (Rahim 2001: 83). Vältimisstiili soovitatakse kasutada siis, kui tegemist on tühise probleemiga ja see on sobiv ka neile, kelle mõjuvõim on väga madal ja lootus saada oma soovid rahuldatud puudub täielikult (Kondalkar 2009: 346, Gordon 1991: 483). McShane (1998: 345) kohaselt ei ole soovitatav vältimisstiili pikaajaliselt rakendada, sest selline teguviis suurendab konfliktis osalejate frustratsiooni. Tegemist on kaotus-kaotus tüüpi lahendusega, sest teeseldakse, et tegelikkuses probleemi pole ja olukorra lahendamiseni ei minda välja (Schermerhorn *et al.* 1991: 418). Peamisteks eelisteks on täiendava mõtlemisaja saamine, et koguda informatsiooni ja analüüsida olukorda, mis aitab hiljem teha paremaid otsuseid (Kreitner, Kinicki 1992: 382) ning vahel võib taolise stiili kasutamine ennetada konfliktile eskaleerumist (Hellriegel *et al.* 1989: 454). Seega üldjuhul jääb vältimise korral reaalne probleem lahendamata.

Seevastu juhul, kui vältimist kasutatakse äärmiselt harva või mitte kunagi, siis tekib oht, et teiste tunded kahjustuvad ja ilmneb vaenulikkus ning juhul, kui kõiki probleeme hakatakse käsile võtma ja ebaolulisematele asjadele pööratakse ülemäära tähelepanu, siis kulutatakse palju aega, mis võib tekitada suuremaid lahkheliseid (Kondalkar 2009: 346). Vältimine peegeldab mingil määral ka otsust lasta olukorral ise laheneda või vastumeelsust puutuda kokku pingele ja frustratsiooniga (Hellriegel *et al.* 1989: 454). Schermerhorn *et al.* (1991: 420) ja Kondalkari (2009: 346) kohaselt rakendatakse vältimist siis, kui on olulisemaid lahendust vajavaid probleeme või võidetakse aega oma tegelike vaatenurkade taastamiseks. Seega võib vältimise pikaajalise kasutamise tagajärjeks olla probleemide ja häirivate tegurite kuhjumine, kuid samas on oluline suuta eristada olulisi asju tühistest ja jätta mõnikord tähtsusetud probleemid kõrvale.

Neljandaks stiiliks on probleemi lahendamine ehk koostöö (vt joonis 9), mis võib olla küll üks parimatest erimeelsustega toimetuleku strateegiatest, kuid reaalselt on seda meetodit kõige keerulisem rakendada. Koostööle omane protsess võib viia grupi suurema töötamise tõhususeni, tugevamate isikutevaheliste suheteni, parema psühholoogilise tervise ja kõrgema enesehinnanguni. (Deutsch 2006: 29) Trudel ja Reio (2011: 415) uuringu tulemuste kohaselt on selgunud, et need inimesed, kes kasutavad koostööstiili, kalduvad ka ise vähem lugupidamatut käitumist kogema ja mida rohkem kasutatakse organisatsioonis koostööstiili, seda vähem langeb ka töötajaid üldiselt lugupidamatu käitumise ohvriks. Mitmete uuringute kohaselt on tulemused näidanud, et konstruktiivne konfliktide lahendamine tuleneb just koostöö meetodi kasutamisest (Deutsch 2006: 29). Koostöö stiilile on omane, et konflikti proovitakse käsitleda arvestades maksimaalselt kõigi osapoolte soovide ja huvidega, uuritakse konflikti põhjustanud asjaolusid ja tekkinud olukord soovitakse lahendada kõigi jaoks sobivaimal viisil (Robbins 1993: 452, Johns 1996: 452). Koostöö puhul on tegu võit-võit strateegiaga, mil teiste osapoolte arvelt võidu saamist üritatakse vältida (Schermerhorn *et al.* 1991: 418). Uuringud on näidanud, et naised kalduvad rohkem pöörama tähelepanu osapooltevahelistele suhetele ja kasutavad tööalaselt sageli just koostöö stiili (McShane 1998: 345). Taoline meetod eeldab ka seda, et kõik osapooled omavad üksteise jaoks kasulikku teavet (Johns 1996: 452) ja võtavad vastast kui võrdset (Hellrieger *et al.* 1989: 455). Seega tuleks enne koostöö stiili kasutamist analüüsida potentsiaalsete kasude ja kulude suhet, et veenduda, kas koostöö on antud olukorras kõige sobivamaks stiiliks.

Teadlaste kohaselt on koostöö lahendusmeetod ainus, mille kasutamisel jõutakse probleemi tekkepõhjusteni, millest lähtuvalt selgitatakse välja kõige sobivam tegevusplaan (Kondalkar 2009: 347, Schermerhorn *et al.* 1991: 420, McShane 1998: 345, Kreitner, Kinicki 1992: 381). Kondalkar on märkinud, et koostöö lahendusstiili kasutav isik peab mõtlema ka sellele, kuidas ta aega ning organisatsiooni teisi ressursse kasutab, sest tegemist on meetodiga, millega kaasnevad suured ressursikulud ning tihti ei vaja kõik olukorrad just selle meetodi rakendamist. Koostööstiili liigse kasutamise puhul ohustab organisatsiooni kõrvalekalle tavakohustuste täitmisest. (Kondalkar 2009: 347) Cherrington (1989: 453) sõnul selgus 74 juhi hulgas läbiviidud uuringu tulemustest, et kõige edukamad ja efektiivsemad juhid kasutasid kõige sagedamini just probleemi lahendamise meetodit, mis demonstreerib ka seda, et tegemist on organisatsiooni heaolu

seisukohalt kõige sobivama lahendusstiiliga, mille abil saab tegeleda olulisemate probleemidega. Seega saab järeldada, et kui probleemi tekkemise põhjused on välja selgitatud ning sobiv lahendusmeetod leitud, siis elimineeritakse konflikti taaselavnemise võimalus – edaspidiselt ei peaks sarnase situatsiooni ilmnemisega kaasnema enam taolist pinget või omatakse valmisolekut ja piisavaid kogemusi, et lahendada samalaadne olukord suuremate ressursikuludeta.

Viiendaks lahendusvõtteks on kompromiss (vt joonis 9), mida on peetud eelnevalt väljatoodud stiilide vahepealseks meetodiks, sest otseselt pole võitjat ega kaotajat ja ükski konfliktis osaleja ei saa maksimaalset heaolu saavutada (Cherrington 1989: 453). Osapooled tunnevad peale konflikti kaotustunnet, kuigi olukorda tasakaalustab lohutuseks see, et vastane ei rahuldanud oma soove samuti maksimaalselt (Gray, Starke 1988: 553) Kompromiss on sobiv, kui probleemi põhjuseks on konkreetne ressurss, mida saab võrdsest jagada (Rahim 2001: 82). Keerulistes situatsioonides, mil ei õnnestu koostöö strateegiat rakendada, võib kompromiss olla ajutiseks probleemiga toimetuleku viisiks (Kreitner, Kinicki 1992: 382). Kui inimesed kalduvad sageli kompromissi kasutama, siis nende jaoks on raske võidelda tugevalt oma arvamuse eest (Kondalkar 2009: 348). Rahim (2001: 83) sõnul kasutatakse kompromissi sageli ka juhul, kui teiste lahendusmeetodite rakendamine pole olnud efektiivne ja Kondalkar (2009: 348) on täpsustanud seda, et kompromissi peaks kasutama eriti siis, kui koostöö- või domineerimisstiiliga ei saavutatud soovitud tulemusi. Kahjuks otsustakse sageli kompromissi kasuks ka keeruliste probleemide korral, mis vajaksid koostööstiili rakendamist (Rahim 2001: 83). Siinkohal selgub, et probleemidega ei tegeleta sügavuti ja kõik osalejad annavad vähemalt mingil määral järele vastasele.

Seega saab järeldada, et erinevate lahendusstiilide puhul on olemas nii eeliseid kui ka puudusi. Peamiseks järelduseks võiks antud juhul olla see, et iga lahendusstiili kasutamisel on võimalik saavutada positiivset efekti üksnes siis, kui lahendusvõtet kasutatakse sobivas olukorras ja mõistliku sagedusega. Selleks, et käituda konfliktis olukorras asjakohaselt, on vajalik suuta eristada olulisi probleeme ebaolulistest ning situatsioonide analüüsimisel peaks kindlasti arvestama ka ajateguriga, sest juhul, kui lahkkeliga ei tegeleta õigeaegselt, võib see kaasa tuua hilisemalt palju suuremaid kahjusid, mis tingivad suurte ressursikulude tegemise vajaduse. Alljärgnevalt on

esitatud Rahim poolt koostatud tabel, mis toob välja, millal on teatud lahendusstiile üldiselt sobiv kasutada (vt tabel 8).

Tabel 8. Konfliktide lahendusstiilide kasutamine

Lahendusstiil	Sobiv kasutamiseks	Ebasobiv kasutamiseks
Probleemi lahendamine	<ul style="list-style-type: none"> • Olukorrad on keerulised • Ideede süntees on vajalik • Teised osapooled pühenduvad • Probleemi lahendamiseks on aega • Üksi ei saa probleemi lahendada • Vaja on erinevate osapoolte ressursse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ülesanne/probleem on lihtne • Nõutud on kohene otsustamine • Teised ei hooli tulemusest • Teistel osapooltel ei ole probleemi lahendamise oskusi
Kohandumine	<ul style="list-style-type: none"> • Esialgne seisukoht oli vale • Probleem on vastasele olulisem • Oled nõus millestki loobuma • Suhte säilitamine on oluline 	<ul style="list-style-type: none"> • Probleem on oluline • Enda arvamus on õige • Teine osapool eksib või käitub ebaeetiliselt
Vältimine	<ul style="list-style-type: none"> • Järelemõtlemise aeg on vajalik • Tühine probleem, esineb tähtsamaid 	<ul style="list-style-type: none"> • Probleem mõjutab töötõhusust • Nõutud kiire reageering
Domineerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Olukord on lihtne • Vajatakse kiiret otsust • Vastase ebasoodne otsus võib olla kulukas • Vastane pole kompetentne 	<ul style="list-style-type: none"> • Olukord on keeruline • Olukord pole endale tähtis • Osapooled on võrdsed • Otsust ei pea tegema kiiresti • Vastased on kompetentsed
Kompromiss	<ul style="list-style-type: none"> • Probleemi allikas on ressurss • Vajalik ajutine lahendus 	<ul style="list-style-type: none"> • Võimalik probleem lahendada • Üks osapool on tugevam

Allikas: (Rahim 2001: 82).

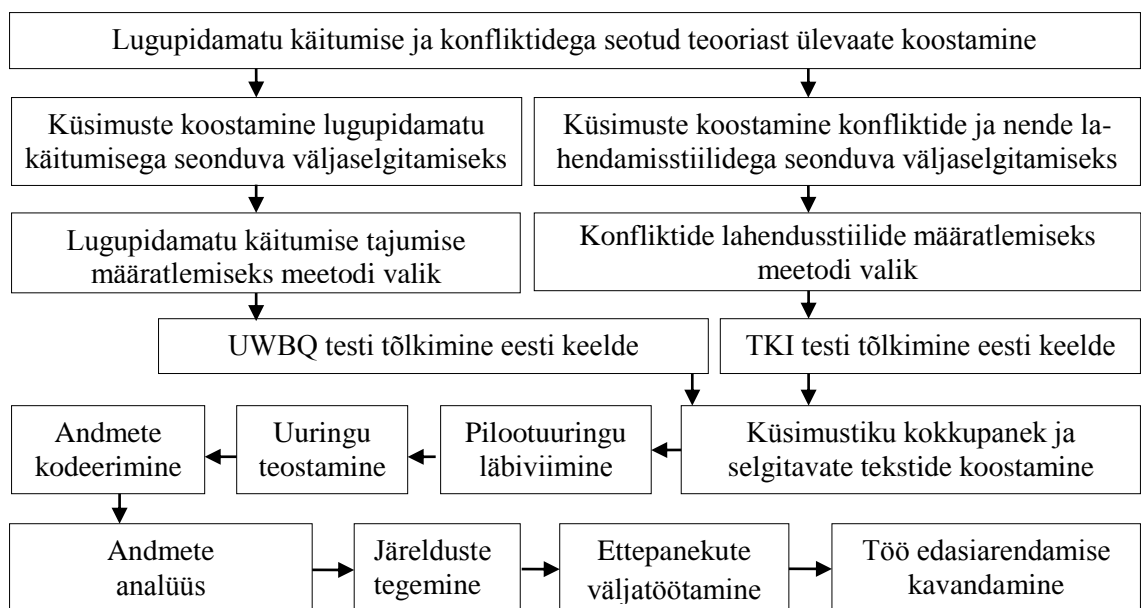
Lõpetuseks saab välja tuua selle, et ka Trudel ja Reio (2011: 419) uuringu tulemused toetasid seisukohta, et konfliktide lahendusstiilide rakendamist võib vaadelda nii lugupidamatule käitumisele eelneva kui ka järgneva nähtusena ning nende uuringu tulemusena selgus, et konfliktide lahendusstiilide kasutamise kindlaks tegemine (domineerimise ja koostöö osas) aitab prognoosida lugupidamatu käitumise esinemist. Ka Andersson ja Pearson (1999: 458) kohaselt on need kaks teemavaldkonda omavahel seotud, põhjustades aja möödudes taoliste nähtuste intensiivistumist. Kokkuvõttlikult selgus käesolevas peatükis, et erinevad autorid on lähtunud konfliktide liigitamisel üpris sarnastest põhimõtetest, ent lahkkelide liikide nimetuste osas leidub erinevusi. Selgus ka see, et sobiva lahendusstiili leidmisel võib mõju avaldada ka see, millist tüüpi konfliktiga on tegemist, kuidas kulgeb konflikti protsess, missugust rolli mängib aeg ja mitmed muud tegurid. Tähtis on suuta eristada, kas tegu on konfliktiga, mida on

võimalik juhtida organisatsiooni jaoks kasulikus suunas või mitte ja vastavalt sellele tuleks kohandada oma käitumismetoodikat, et muuta destrukttiivset laadi konfliktid võimalusel konstruktiivseks. Kinnitust leidis, et konstruktiivset laadi konflikti korral on organisatsioonil võimalus areneda ja destrukttiivse lahkheli puhul on ohuks suhete halvenemine. Kuna probleemide tähelepanuta jätmine võib mõjutada olulisel määral organisatsiooni heaolu, siis on ettevõtete pikaajalise edu tagamiseks vajalik oskuslik konfliktide juhtimine. Üheks peamiseks järelduseks võib pidada seda, et iga lahendusstiili kasutamise korral on positiivse tulemuse saavutamine võimalik, kui on olemas oskused ja vajalikud teadmised sellest, millistes olukordades on sobiv teatud stiili kasutamine. Järgnevas peatükis on fookus nii lugupidamatu käitumisega seonduval kui ka sellel, missugustel põhjustel, kuivõrd suure esinemise sagedusega ja milliseid lahkheliseid on Eesti organisatsioonides ilmnenud ning millised konfliktide lahendusstiilid on töötajate hulgas kõige sagedamini kasutusel.

2. TÖÖALASE LUGUPIDAMATU KÄITUMISE TAJUMINE, KONFLIKTID JA NENDE LAHENDAMINE EESTIS

2.1 Uuringu metoodika ja valim

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade empiirilise osa koostamiseks rakendatava metoodika ja uuringu läbiviimisega seotud aspektidest, millele järgnevalt on alapeatükis 2.2 esitatud uuringu tulemused ja alapeatükis 2.3 on välja toodud tulemustele põhinevad järeldused ning ettepanekud. Uuringu läbiviimise üheks üldisemaks sihiks on kaardistada organisatsioonides asetleidva lugupidamatu käitumisega seonduv, konfliktide omadused, inimeste arvamused ja tuua välja kõige sagedamini kasutatavad lahendusstiilid. Kuna antud magistritöö põhiliseks fookuseks on kahe erineva teemavaldkonna vaatlemine, siis on empiiriline uurimus üles ehitatud samuti mitme erineva uurimisvõtte kombineerimise abil – uuringu küsimustik hõlmab endas nii autori poolt koostatud küsimusi kui ka varasemalt teadlaste poolt väljatöötatud instrumente, millega määratletakse töölalases kontekstis lugupidamatut käitumise tajumist ja kasutatavaid konfliktide lahendusstiile. Järgnevalt on esitatud uuringu teostamise aluseks olnud etapid (vt joonis 10).



Joonis 10. Läbitavad etapid empiirilise peatüki loomiseks (autori koostatud).

Alljärgnevalt antakse ülevaade uuringu metoodikast, valimist ja muudest analüüsi teostamise seisukohalt olulisest. Küsimustik koosnes neljast põhiosast, millest esimeses ja kolmandas osas olid autori poolt koostatud küsimused, mis baseerusid teoreetilise peatüki loomise käigus omandatud teadmistele. Järgnevalt on esitatud tabel 9 millesse on koondatud autori poolt koostatud küsimused ja nende loomise aluseks olnud lähtekohad.

Tabel 9. Autori poolt koostatud küsimuste lähtealused.

	Küsimuse fookus	Lähtealus (sulgudes alapeatükk, millele tuginetakse)
LUGUPIDAMATU KÄITUMINE	Esinemine Eestis	Eelnevate uuringute tulemused näitavad, et väga paljud inimesed on lugupidamatut käitumist kogenud (1.1)
	Esinemissageduse muutused	Organisatsioonides on viimasel ajal täheldatud lugupidamatu käitumise esinemissageduse tõusu (1.1)
	Kokkupuute olemasolu	Paljud inimesed on lugupidamatu käitumisega ise kokku puutunud või kõrvaltvaatleja rollis olnud (1.1)
	Lugupidamatule käitumisele pööratav tähelepanu	Lugupidamatule käitumisele ei pöörata piisavalt palju tähelepanu, mistõttu võib tekkida olukordade eskaleerumine ja ilmnedä mitmed negatiivsed tagajärjed (vt tabel 1) (1.1)
	Rahulolu lugupidamatu käitumisega seondult	Juhid kalduvad pigem lootma lugupidamatu käitumise lõppemisele ega panusta piisavalt palju olukordade lahendamisse ega ennetamisse (1.1)
KONFLIKTID	Esinemine ja esinemissageduse muutused Eestis	Selgus, et konfliktide esinemine on loomulik ja paratamatu nähtus, mis õige käsitlemise korral võib ka häid tagajärgi omada, mistõttu oleks oluline teada, kuivõrd tihti esineb inimeste hinnangul konflikte ja kas esinemissagedus on muutunud (1.2)
	Suhtumine konfliktidesse	Konfliktidel võib olla mitmeid positiivseid tagajärgi – seega määratleda, kas inimesed suhtuvad konfliktidesse ka positiivselt (1.2 ja 1.3)
	Rahulolu konfliktide lahendamisega	Konfliktide tekkimisega kaasnevad mitmed negatiivseid tagajärjed – seega oleks oluline määratleda, kuivõrd rahul on inimesed konfliktide lahendamisega antud hetkel (1.2)
	Lahendamise määr	Lugupidamatu käitumine võib viia lahendamata konfliktideni, mis võib olla edaspidiselt lugupidamatu käitumise tekkeallikaks, mis omakorda soodustab taas lahenduseta jäävate konfliktide teket, mis iseloomustab protsesside spiraalset iseloomu ja negatiivsete tagajärgede ilmnemist. Seega on oluline määratleda, kui suur hulk konfliktidest jääb lahendamata (1.1)
	Tekkepõhjused	Konfliktidel võib olla mitmesuguseid erinevaid põhjuseid – seega vaadelda, milliseid tekkepõhjuseid peetakse olulisemateks (1.2)
	Hinnang oma lahendusstiilile	Kuna selgus, et kavandatav lahendusstiil ei pruugi praktikas reaalse lahendusvõttega ühtida, siis on oluline välja selgitada, millist stiili eelistavad inimesed kasutada ja hiljem vaadelda, kas see ühtib ka TKI testi tulemusega (1.2)
	Hinnang teiste lahendusstiilile	Olukordi tõlgendatakse erinevalt, seega on oluline vaadelda, millist stiili kasutavad vastajate meelest teised töötajad (1.1)

Allikas: (autori koostatud).

Kuna käesoleva magistritöö üheks sihiks oli vaadelda nii lugupidamatu käitumise kui ka konfliktidega seonduvat, kuid teoreetilises kirjanduses on neid teemavaldkondi varasemalt väga vähesel määral üheskoos käsitletud (samu teemasid koos, ent siiski mingil määral erineva vaatenurga alt, on uurinud Trudel ja Reio (2011) ning Bartlett (2009), kes kasutasid samuti erinevaid instrumente üheskoos), siis sellest tulenevalt on ka antud juhul lähtutud kahest varasemalt väljatöötatud erinevaid teemasid esindavast instrumendist, mille abil saadud tulemusi vaadeldi üheskoos. Seega teine osa küsimustikust hõlmas Thomas-Kilmanni Instrumenti, mille abil määratleti, millist konfliktide lahendusstiili kalduvad inimesed kõige tõenäolisemalt kasutama ja neljandaks osaks oli lugupidamatu käitumise määratlemise test, millele järgnesid lõpetuseks ka üldandmete kogumiseks vajalikud küsimused. Küsimustikus olid tahtlikult toodud konflikte puudutavad küsimused enne lugupidamatu käitumise osa, et inimestele meenuksid esmalt mõned konfliktsemad olukorrad, mis aitaksid kaasa lugupidamatu käitumise üle mõtlemisele, sest vastasel juhul ei pruugi inimesed esmalt probleemsemaid olukordi ehk mäletada, sest tegelikkuses on lugupidamatu käitumine madala intensiivsusega ebasobiv teguviis (selgus alapeatükis 1.2), mida vahel ei märgata nii kergelt ja seega ei pruugita taolisi nähtusi ka nii selgelt mäletada.

Nii nagu eelnevalt mainiti, siis käesolevas töös on kasutusel varasemalt väljatöötatud instrument, millega määratletakse lugupidamatu käitumise tajumist organisatsioonis. Seega on oluline esmalt avada peamised aspektid, millest lähtuti uurimismeetodi valiku osas. Töölase lugupidamatu käitumise tajumise määratlemiseks on olemas kaks meetodit. Esimene meetod oli esitletud Cortina *et al.* (2001) poolt, mis on tuntud kui töölase lugupidamatu käitumise skaala ehk WIS (*Workplace Incivility Scale*). WIS koosneb seitsmest erinevast komponendist, mida küsitluses osalevad inimesed peavad hindama mõeldes viimase viie aasta peale. Erinevate analüüside ja testimiste tulemused on indikaatoriks, et taoline skaala on usaldusväärne meetod lugupidamatu käitumise määratlemiseks. Näiteks on Cortina *et al.* (2001: 72) tõestanud oma tööga, et mida kõrgemad on WIS skoorid, seda suurem on töölane rahulolematuse, ebaõiglase kohtlemise tajumine ja psühholoogilised probleemid. Seevastu Martin ja Hine (2005: 478) on seadnud kahtluse alla selle, kas WIS kui ühemõõtmeline skaala suudab tagada siiski lugupidamatu käitumise adekvaatset ja terviklikku määratlemist.

Seega uurisid Martin ja Hine, kas nende endi poolt väljatöötatud laialdasem ja mitme - dimensiooniga meetod UWBQ (*Uncivil Workplace Behavior Questionnaire*) suudaks pakkuda usaldusväärsemaid ja asjakohasemaid tulemusi. UWBQ sisaldab 17 erinevat aspekti (Bartlett 2009: 218), millele vastajad oma hinnangu annavad mõeldes viimase aasta peale. Iga aspekt esindab ühte neljast erinevast faktorist – vaenulikkus, privaatsuse rikkumine, tõrjumine ja tagarääkimine. Nelja faktori olemasolu muudab mudeli mitme-dimensiooniliseks. Selleks, et veenduda oma seisukoha tõele vastavuses, on mudeli auto-rid viinud läbi mitmeid uuringuid, mille tulemusena on selgunud, et nii WIS kui ka UWBQ on mõlemad usaldusväärsed ja tõhusad meetodid lugupidamatu käitumise hin-damiseks, kuid esimene neist on ühedimensiooniline mõõtmisviis, mis sobib kasutami-seks uurijatele, kes soovivad lühikest ja üldisemat meetodit. Seevastu põhjalikuma uuri-missoovi korral oleks sobilikum UWBQ, mis pakub lugupidamatu käitumise määratle-mise osas nelja erineva faktori vahendusel mitut vaatlusnurka ja suudab põhjalikumalt avada lugupidamatu käitumise esinemise olemust. (Martin, Hine 2005: 488) Eelnevalt väljatoodule tuginevalt on ka käesoleva töö autor otsustanud kasutada uuringus UWBQ meetodit, et saada põhjalikum ülevaade lugupidamatu käitumise tajumisest Eestis.

UWBQ sisaldab erinevaid aspekte, mida vastajatel paluti hinnata selle alusel, kui tihti on nad viimase 12 kuu jooksul olnud kaastöötajate ja juhtidega suhtlemise käigus erinevates väljatoodud olukordades. Iga aspekt esindas ühte neljast lugupidamatu käitumise komponendist. Esmalt on UWBQ testi erinevate komponentide lõikes vaa-deldud ka reliaablusi, et veenduda väidete seesmises usaldusväärsuses. Selleks leiti iga lugupidamatu käitumise komponendi puhul *Cronbachi* alfa väärtus ja saadud tulemused on kajastatud tabelis 10. Kui *Cronbachi* alfa väärtus on vähemalt 0,80, siis loetakse seda üldjuhul seesmise reliaabluse aktsepteeritavaks tasemeks, kuigi leidub ka lähenemisi, milles loetakse sobivaks tasemeks ka väiksemat arvu (Bryman 2001: 71). Kõikide faktorite puhul oli *Cronbachi* alfa (α) väärtus suurem kui 0,8, mis näitab, et iga väide UWBQ-s mõõdab uuritavat tervikut ja tegemist on väidete seesmise usaldusväärsuse täielikkusega. Seega saab öelda, et lugupidamatu käitumise esinemise tajumise määrat-lemiseks kasutusel olnud test oli asjakohane ja tulemusi võib lugeda usaldusväärseks. Järgnevalt on esitatud tabel 10, mis näitab, millised aspektid esindasid teatud kompo-nente ja juurde on lisatud ka iga komponendi puhul leitud *Cronbachi* alfa väärtus.

Tabel 10. Lisas 3 oleva UWBQ testi komponentide määratlemise põhimõte ja faktorite realiaablused

	Vaenulikkus	Privaatsuse rikkumine	Tõrjumine	Tagarääkimine
Väite nr	4., 10., 15., 17.	7., 9., 13., 14.	1., 3., 5., 11., 16.	2., 6., 8., 12.
Väidete arv	4	4	5	4
<i>Cronbach'i α</i>	0,87	0,85	0,81	0,86

Allikas: (autori koostatud).

Vastaja enda konfliktide lahendusstiilide määratlemise instrument oli teiseks teadlaste poolt varasemalt väljatöötatud mudeliks, mida käesolevas töös kasutati. Seega on oluline avada ka konfliktide lahendusstiilidega seonduva metoodika valiku tegemise lähtekohad. Selleks antakse järgnevalt ülevaade tuntumatest konfliktide lahendusvõtete kindlaks tegemise meetoditest. Esmalt eksisteeris konfliktide lahendusstiilide määratlemiseks viis mudelit, mille loojateks olid 1964. aastal Blake ja Mouton, 1969. aastal Hall, 1967. aastal Lawrence ja Lorsch, 1974. aastal Thomas ja Kilmanni ning 1983. aastal Rahim (Rahim 1983: 369). Mitmed teadlased, nagu näiteks Ben-Yoav, Banai (1992: 237), Van de Vliert, Kabanoff (1990: 201) ja Moberg (1998: 258) on väitnud, et kaheks kõige usaldusväärsemaks konfliktide lahendusstiilide määramise meetodiks on ROCI-II ja TKI (mõnes allikas MODE nime kandev) instrumendid. Seega on järgnevalt piiratud eelnevalt nimetatud kahe tuntuma mudeli eripärade täpsema esitlemisega.

Ralph H. Kilmann ning Kenneth W. Thomas (1977: 309) esitlesid 1974. aastal TKI mudelit ja mõned aastad peale seda demonstreeris Rahim (1983: 87) ROCI-I ja ROCI-II mudeleid. Mõlemaid instrumente on kasutatud nii organisatsioonisisese kommunikatsiooni ning arengu tõhusamaks muutmiseks kui ka konfliktide juhtimiseks. Nii TKI kui ka ROCI-II puhul on võimalik teada saada uuringus osaleja isiklik tulemus, mis kajastab seda, millist stiili kalduetakse konfliktis situatsioonis kõige tõenäolisemalt kasutama. Seega on mudelid küllaltki sarnased, kuid peamise erinevusena saab välja tuua ROCI-II küsimustiku jaotuvuse kolmeks erinevaks vormiks, mis peegeldavad erinevaid suhteid organisatsiooni liikmetega. Mitmete uuringute põhjal (Ben-Yoav, Banai 1992: 245, Van de Vliert, Kabanoff 1990: 207) on nii Thomas-Kilmanni meetod kui ka Rahimi instrument tunnistanud usaldusväärseks. Kui pidada silmas seda, et erinevaid positsioone omavate inimestega suhtlemine on mingil määral kindlasti erinev, siis selle vaatenurga

alt on ROCI-II põhjalikum viis, milles arvestatakse ka olukordade erinevust konfliktide korral ja sellest tulenevalt inimeste käitumise eripärasid.

Kuna ROCI-II puhul kasutatakse kolme vormi (vorm A töötajale ülemustega toimuvate konfliktide jaoks, vorm B alluvatega lahkkelide ja vorm C kaastöötajatega konfliktide mõõtmiseks), mis eristab kontekstipõhiselt konfliktide lahendamist, siis on see üheks peamiseks põhjuseks, miks on käesolevas töös otsustatud Thomas-Kilmanni mudeli rakendamise kasuks – antud magistritöö baseerub lähenemisele, mille puhul on vaadeldud töötajatevahelisi konflikte üldisena ning pole eristatud organisatsiooni hierarhiast tulenevaid tasandeid suhtlemise osas. Lisaks sellele on originaalne Thomas-Kilmanni instrumendi küsimustik (Thomas-Kilmann Conflict Mode) ja juhend saadavate tulemuste tõlgendamiseks kättesaadavam. Samuti on Eestis kirjutatud bakalaureuse- ja magistritöös kasutatud TKI meetodit, mis annab tõestust sellest, et taolist instrumenti on edukalt saanud kasutada ka teised üliõpilased oma uuringutes.

Tulles konkreetsemalt TKI kontseptsiooni juurde, siis selle instrumendi puhul on lähtutud Robert Blake ja Jane Moutoni poolt 1964. aastal esitletud konfliktide lahendusstiilide mudelist (History and Validity ... 2009). Instrument on loodud eesmärgiga välja selgitada inimese potentsiaalset käitumist konfliktis situatsioonis (Schaubhut 2007) ja seda meetodit on edukalt kasutatud juba mitukümmend aastat. TKI mudeli küsimustikus on kolmkümmend väitepaari ja iga väide esindab seejuures ühte lahkkelide lahendusstiili viiest erinevast. Vastaja punktiskoor iga lahendusstiili lõikes on summaarne arv, mis kirjeldab seda, mitu korda vastaja märkis ära väite, mis esindas antud stiili. (Kilmann, Thomas 1977: 309) Meetodi kriitikaks võib autori arvates pidada seda, et problemaatiliseks võib osutuda vastajate vähene motivatsioon põhjalikult väiteid läbi mõelda. Lisaks sellele tuleks arvestada ka sellega, et tegelikkuses võib lahkeli lahendamine sõltuda olulisel määral olukordade eripäradest, kaastöötajatest ja paljudest teistest teguritest, mille tõttu võib kõige tõenäolisemalt kasutatav stiil olla tegeliku situatsiooni ilmnemisel teistsugune kui kavandatud teguviis, mis selgus ka alapeatüki 1.3 konflikti protsessina käsitlemise käigus (Robbinsi käsitus).

TKI küsimustikku on aastatel 2000–2005 kasutanud ka dotsent Kulno Türk, kes on jaganud koolijuhtide, Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna täiendkoolituskursustel ja ärimagistriõppes õppivate inimeste hulgas laiali ühtekokku 471 küsimustikku, millest

345 olid kasutuskõlblikud küsimustikud (Altmäe 2007: 34). Neid andmeid kasutati ka Sigrit Altmäe magistritöös, milles vaadeldi Fiedleri juhtimisstiilide ja Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimise mooduste omavahelisi seoseid (Altmäe 2007: 5). Lisaks sellele on Eestis varasemalt tehtud mitmeid konfliktide lahendamisele baseeruvaid bakalaureuse-töid – näiteks 2004. aastal Aire Vester ja 2005. aastal Priit Puskar. Autor on leidnud varasemast ajast üksnes ühe doktoritöö, mis on uurinud konfliktide lahendusstiilide ja lugupidamatu käitumise seoseid – 2009. aastal Michelle Bartletti doktoritöö, mille tulemused saadi üheksas Ameerika Ühendriigis asuvate haridusasutuste juhtivatel kohtadel töötavate inimeste vastustele tuginedes. Nimetatud teadustöö valimi moodustasid 176 inimest ja erinevalt käesolevast tööst oli konfliktide lahendusstiilide määratlemiseks kasutatud ROCI-II meetodit. (Bartlett 2009: 7) Lisaks sellele on ka Trudel ja Reio (2011: 406) vaadelnud ühe teadusartikli raames samu teemasid ning presenteerinud oma uuringu tulemusi (valimisse kuulusid 289 töötajat kolmest erinevast organisatsioonist USA-s), ent esitletud resultaadid olid saadud kasutades DUTCH ja WIS teste, mis on tunduvalt lühemad ja pole niivõrd põhjalikud. Ka käesoleva magistritöö puhul on vaadeldud lugupidamatu käitumise ja konfliktide lahendusstiilide omavahelisi seoseid, mida pole Eestis varasemalt uuritud, kasutades UWBQ ja TKI mudeleid ja vaadeldes seejuures kõiki tööealisi inimesi.

Nii nagu ka eelnevalt mainitud, siis uuring sisaldas lisaks varasemalt väljatöötatud instrumentidele ka mitmeid autori koostatud küsimusi, mille sihiks oli koguda andmeid, et kaardistada Eestis valitsevat olukorda konfliktide ja lugupidamatu käitumisega seonduvalt. Enamjaolt oli tegemist valikvastustega küsimustega ja vaid mõned üksikud küsimused olid jäetud avatud vastustega. Kõik valikvastustega küsimused olid muudetud kohustuslikeks, et suurendada kasutatavate vastuste määra ja saada võrreldavamaid andmeid. Täielik küsimustik on esitletud lisas 3. Enne uuringu läbiviimist täitsid sisulises arusaadavuses veendumiseks kolm inimeste koostatud küsimustikku tervikuna, mille puhul paluti tagasisidet struktuuri loogilisuse, sõnastuse ja muude tehnilisemat laadi aspektide osas. Piloottestimise käigus selgus, et tegemist on küllaltki pika ja süvenemist nõudva testiga ning häirivaks peeti TKI väitepaarides sisalduvate väidete kordumist, millest tulenevalt muutus käesoleva töö autori jaoks oluliseks märkida juhendis, et väidete kordumine on metoodiliselt tarvilik. Lisaks sellele ilmnes, et inimesed võivad sa-

mastada koostöö ja kompromissi lahendusstiili, kuigi ilmselt tuleneb see asjaolust, et stiilide erisustest ei olda niivõrd teadlikud.

Uuringus osalejate sotsiaal-demograafiliste andmete saamiseks oli uuringule lisatud juurde ka neljas osa (üldandmed), milles olid esitatud küsimused soo, emakeele, vanuse, töökohaks olevas organisatsioonis tööstaaži, ameti, haridustaseme ja organisatsiooni tegevusvaldkonna kohta, et analüüsida lugupidamatu käitumise tajumise ja konfliktide lahendusstiilide kasutamise erinevusi ja sarnasusi erinevate tunnuste alusel. Erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes vaatlemisel võivad selguda olulised erinevused ja taoline informatsioon on oluliseks sisendiks, mis võib näiteks organisatsiooni juhtidele otsuste tegemisel kasulikuks osutada. Taolisel kujul analüüs on teostatud eelkõige selleks, et saada ülevaadet, milliste tunnustega inimesed kalduvad lugupidamatut käitumist rohkem tajuma ja milliseid lahendusstiile kaldutakse kõige enam kasutama, millele tuginevalt saab võimalikuks asjakohasemate järelduste tegemine. Uuringu teostamiseks vajalikud andmed koguti ankeetküsitluse abil, mis oli kättesaadav interneti vahendusel. Kogutud informatsioon on kättesaadav MS Excel andmetabeli kujul, mis sai võimalikuks kasutades erinevaid GoogleDocs funktsioone, mis muutis analüüsimise mugavamaks ning vähendas sisestusvigade tekkimise tõenäosust ja teisi eksimusi, mis võivad tekkida näiteks paberkandjal levitatava küsimustikuga. Uuringu läbiviimine toimus perioodil 24.03.2014 kuni 05.04.2014, milles osales 212 vastajat. Kõik laekunud küsimustikud olid kasutuskõlblikud, sest peamised küsimused olid standardiseeritud kujul ja tagatud oli nende kohustuslikkus, mis muutis võimalikuks kõigi küsimustike kaasamise.

Valimi väljakujundamisel tugineti Eesti Maaülikooli, Tartu Ülikooli ja Avatud Ülikooli majandusteaduskonnas õppivatele inimestele ning töötajatele mõeldud listidele ning autori enda tutvusringkonnale, kellele saadeti palve osaleda uuringus sotsiaalmeedia vahendusel või e-kirjaga. Lisaks sellele saadeti e-kiri üleskutsega osaleda uuringus ka mitmetele erialaliitudele, et nad edastaksid küsimustiku oma liikmesorganisatsioonidele, kuid tagasisidet edastamise kohta üldiselt ei saabunud. Üksnes Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu esindaja vastas, et edastab oma liikmesorganisatsioonidele küsimustiku täitmisega seotud e-kirja. Kuna e-kirjas paluti edastada küsimustik edasi ka oma tuttavatele, siis oli tegemist kaudselt lumepallimeetodiga. Üldkogumi moodustasid kõik Eestis elavad tööealised inimesed, kes on olnud varasemalt või on antud hetkel töö-

suhtes. Kuna töötavate ja varasemalt töötanud inimeste täpne arv pole täpselt teada, siis pole ka üldkogumi arvuline suurus teada. Üheks puuduseks antud uuringu puhul on mingil määral ka asjaolu, et küsimustik on eestikeelne ja juhul, kui pidada silmas seda, et küllaltki suure hulga Eestis elavatest inimestest moodustavad vene keelt rääkivad inimesed, siis oleks terviklikuma ülevaate saamisele aidanud kaasa ka venekeelse küsimustiku loomine, sest autor sai tagasisidet, et paljude jaoks valmistas taolise küsimustiku täitmine ka eesti ehk emakeeles raskusi. Alljärgnevalt on toodud välja ka kokkuvõttev tabel 11, mis iseloomustab valimisse kuulunud inimesi erinevate tunnuste alusel.

Tabel 11. Ülevaade valimist erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

		Vastajate arv	%
Sugu	Mees	66	31
	Naine	146	69
Emakeel	Eesti keel	188	89
	Vene keel	24	11
Vanus (aastates)	... - 23	30	10
	24 - 40	122	73
	41 - ...	60	17
Ametipositsioon	Juht	33	16
	Spetsialist	132	62
	Tööline	47	22
Haridus	Kõrghariduseta	57	27
	Kõrgharidusega	155	73
Tööstaaž (aastates)	3 ja vähem	104	49
	4 - 10	67	32
	11 ja rohkem	41	19
Töökohaks oleva organisatsiooni tüüp	Teenust pakkuv organisatsioon	185	87
	Tootmisettevõtte	27	13

Allikas: (autori koostatud).

Valimisse kuulus mehi tunduvalt vähem kui naisi ehk vastavalt 66 ja 146. Enamjaolt kuulusid valimisse need, kelle emakeeleks oli eesti keel (89%) ja üksnes 11% vastajate emakeeleks oli vene keel. Vanusevahemike alusel grupeerimise osas tugineti kaudselt üldisemalt eluetappide kulgemisele. Kuna autori arvates on näiteks kuni kahekümne kolme aasta vanused inimesed tööturu kontekstis väiksema kogemustepagasiga ning küllaltki tõenäoliselt ei ole enamjaolt sellises vanuses olemas veel selget ja täielikku ettekujutust tulevikuplaanidest, siis oleks huvipakkuv vaadelda, kuidas tajuvad nooremad töötajad lugupidamatut käitumist ja milline on nende arusaam konfliktide lahendamise

sest. Kuna autori arvamuse kohaselt on 24.-40. eluaastaks inimestel käes üldiselt etapp, kus asutakse perekonna loomisega tegelema ja/või panustatakse karjääriga seonduvasse, siis võib teha oletuse, et taoline periood inimese elus võib nii perekondlikel kui ka eneseteostusega seotud põhjustel tekitada samuti tööalaselt mingil määral pingeid. Lähtudes sellest, et üle 41-aastastel on ilmselt perekondlike aspektidega seonduvad asjaolud juba konkreetsemalt paigas, siis sellele tuginevalt saab oletada, et tööle pühendumine võib sel ajal suurem olla ja töökohalt otsitakse võimalusi eneseteostuseks. Kõige suurem osa (73%) vastustest pärines vanusevahemikku 24-40 kuulunutelt. Kõige vanemad vastajad moodustasid 17% valimist ja kõige nooremad 10%.

Ametialaselt pärines vastuseid kõige rohkem spetsialistidelt, kes moodustasid kokku 62% kõigist osalejatest. 22% vastajatest olid oma ametiks märkinud „tööline“ ja juhid moodustasid 16%. Valimi koosseisus on seega küllaltki vähe inimesi, kellel on kõrgem ametialane positsioon, mis on küllaltki ootuspärane, sest suurema hulga moodustavad tööealisest töötajaskonnast siiski spetsialistid ja töölised. Inimeste töökohaks oleva organisatsiooni paiknemist maakondade lõikes küsiti antud juhul selleks, et veenduda valimi mitmekesisuses ja seetõttu pole analüüsimisel tulemusi maakondade lõikes täpsemalt käsitletud. Kõige rohkem oli vastajaid, kes märkisid töökohaks oleva (olnud) organisatsiooni asukohana Tartu (54%) ning Harju (25%) maakonna, kus asuvad kaks Eesti suuremat linna, mistõttu on tõenäoliselt just nimetatud piirkondades ka organisatsioone ja neid esindavaid vastajaid valimis rohkem. Lisaks sellele oli vastajaid, kes töötavad organisatsioonides, mis asuvad Põlva (3%), Pärnu (2%), Võru (2%), Jõgeva (2%), Lääne (2%), Saare (2%), Valga (2%), Viljandi (2%) ja Hiiu (1%) maakonnas. Valimi koosseisu mõjutas kindlasti ka küsimustiku levimisviis (peamiselt ülikoolide listidesse, mistõttu enamjaolt võisid vastajad olla kahe suurema linna ehk Tallinna ja Tartuga rohkem olla seotud). Teema uurimise jätkamisel tuleks küsimustikku levitada kindlasti Eestis laialdasemalt, et analüüsida tulemusi ka maakondade lõikes.

Haridustasemete lõikes omas kõige suurem hulk vastajatest bakalaureusekraadi (40%). 24% vastajatest oli magistrikraadiga, 18% keskharidusega, 9% doktorikraadiga, 6% kutsehariduse ja 3% rakendusliku kõrgharidusega. Valimisse ei kuulunud ühtegi põhiharidusega vastajat. Autor soovis antud uuringu mahtu arvestades teha üldistusi üksnes selle lõikes, kas inimestel on kõrgharidus olemas või mitte. Seega jaotati vasta-

jad eelnevast lähtuvalt kahte gruppi. Rakendusliku kõrgharidusega oli kuus vastajat ja antud juhul on tegemist küll kõrgharidusega, kuid kõrgharidusega inimeste gruppi pole neid arvestatud, sest gruppide loomisel lähtuti pigem akadeemilise tausta olemasolust – arvestatud on sellega, et bakalaureuse-, magistri- ja doktorikraad on võrreldes rakendusliku kõrgharidusega akadeemilisemat laadi ja tugevalt teoreetilise suunitlusega.

Organisatsioonis tööstaaži alusel oli kõige rohkem neid inimesi, kes on maksimaalselt kolm aastat organisatsioonis töötanud (49%), 4-10 aastat töötanud inimesed moodustasid vastajatest 32% ja üle 11 aasta töötanud 19%. Taolisel kujul tööstaaži osakaalude väljakujunemisel mängis olulist rolli kindlasti ka see, et küsimustikku levitati eelkõige ülikoolidega seotud listides, mille puhul paljud vastajad võivad olla veel üliõpilase staatuses ja seetõttu on alles hiljuti alustanud töötamist. Lisaks sellele paluti valimist parema ülevaate saamiseks märkida vastajatel ära, millega nende töökohaks olev ettevõtte üldiselt tegeleb – 87% töötab teenuseid osutavas ettevõttes ja 13% vastajatest tootmisettevõttes. Seega on näha, et antud juhul oli valim mõnede tunnuste lõikes mingil määral tasakaalust väljas, millest saab teha järelduse, et edaspidiselt tuleks kaasata küsimustiku täitmisse rohkem ka neid inimesi, kes ei ole ülikoolide listidega nii otseselt seotud ehk küsimustikku tuleks levitada erinevate organisatsioonide töötajate hulgas.

Tulles lähemalt metoodika juurde, siis andmete kogumisele järgneva etapina korregeeriti ja korrastati neid. Vabade vastuste hulgast elimineeriti ebavajalik teave ning keskenduti üksnes vajalikele andmetele. Analüüs teostati kasutades tarkvaraprogrammi SPSS Statistics 17.0 (korrelatsioon- ja dispersioonanalüüsi teostamiseks, miinimum- ja maksimumväärtuste, mediaanide, standardhälvete ja aritmeetiliste keskmiste leidmiseks) ja MS Excel (kodeerimiseks vajalike valemite loomiseks). Korrelatsioonanalüüsi puhul kasutati andmete eripäradest tulenevalt mitteparameetrilist Spearmani korrelatsiooni-koefitsienti. Korrelatsioonanalüüsi teostamisel lähtuti sellest, et juhul, kui korrelatsioonikoefitsiendi väärtus on väiksem kui 0,3, siis on tegemist nõrga seosega, keskmise tugevusega seos eksisteerib juhul, kui korrelatsioonikordaja väärtus on suurem või võrdne kui 0,3, ent väiksem kui 0,7 ning tugevaks seoseks loeti juhtu, kus korrelatsioonikordaja väärtus on suurem või võrdne kui 0,7 (Parring *et al.* 1997: 190). Eelnevast väljatoodule tuginevalt ei vaadeldud seoseid, mis olid nõrgad ja seega ka praktiliselt

olematud ehk tähelepanu ei pööratud neile korrelatsioonikoefitsientidele, mille väärtused olid väiksemad kui 0,3.

Vastajate hinnangutes erinevuste väljaselgitamiseks oli kasutusel sotsiaal-demograafiliste tunnuste osas mitteparameetiline dispersioonanalüüs (kahe tunnusgrupi korral Mann-Whitney U test ja kolme ning enama grupi osas Kruskal-Wallis test). Kõigil juhtudel võeti olulisuse nivooks 0,05. Järgnevalt esitatud alapeatükis on esitletud nimetatud meetodite rakendamise abil saadud peamised tulemused, millele järgnevas ehk viimases alapeatükis tuuakse välja sellest lähtuvad järeldused, ettepanekud ja edaspidiste uuringute teostamisega seonduvad soovitusel.

2.2 Lugupidamatu käitumise tajumine, konfliktid ja nende lahendusstiilid Eesti organisatsioonides

Käesolevas alapeatükis tuuakse esmalt välja küsimustiku nende osade tulemused, mis olid seotud lugupidamatu käitumisega ja sellele järgnevalt käsitletakse resultaate, mis seonduvad konfliktide ja nende lahendusstiilidega. Mõlemate teemavaldkondade puhul antakse esmalt ülevaade autori poolt koostatud küsimustele saadud vastustest, mille sihts oli jõuda selgusele, kuivõrd palju esineb taolisi nähtusi, mis võib nende põhjuseks olla, millised on inimeste arvamused ja rahulolu erinevate probleemidega tegelemise osas ja kuidas nad hindavad enda suhtumist. Lisaks sellele tuuakse välja ka lugupidamatu käitumise määratlemise ja konfliktide lahendusstiilide testi tulemused, mille erinevusi ja sarnasusi vaadeldakse ka erinevate taustatunnuste lõikes. Saadud tulemustest lähtuvalt tehakse ka viimases alapeatükis peamised järeldused ja ettepanekud.

Lugupidamatu käitumisega seonduvast olukorrast täpsema ülevaate saamiseks paluti inimestel esmalt anda hinnang, kui tihti esineb lugupidamatut käitumist nende töökohaks olevas organisatsioonis. Selgus, et 5% arvates ei esinegi mitte kunagi taolist nähtust nende organisatsioonis. Seevastu ülejäänud 95% on arvamusel, et lugupidamatut käitumist on viimase aasta jooksul vähemalt mingil määral siiski esinenud (4% sõnul väga tihti, 24% kohaselt pigem tihti, 33% meelest pigem harva ja 34% arvates väga harva). Seega võib öelda, et lugupidamatu käitumine on tähelepanu vääriv teema, sest summaarselt 95% on arvamusel, et sellist nähtust on nende organisatsioonis siiski esinenud. Lisaks sellele sooviti teada, milline on vastajate kokkupuude olnud lugupidamatu

käitumisega. 45% vastajatest on ise lugupidamatut käitumist varasemalt kogenud, 39% on kõrvalt vaatlejana taolist nähtust tähele pannud ja 16% sõnul neil kokkupuude lugupidamatu käitumisega puudub. Kuna kokkupuute puudumise niivõrd suur osakaal (33 vastajat) ei olnud autori jaoks ootuspärane, siis nende vastajate puhul, kes märkisid kokkupuute puudumise, vaadeldi kontrolli mõttes paralleelselt ka seda, kuivõrd ühtis UWbQ testi tulemus eelnevalt märgitud arvamusega ehk teisisõnu, kas testi tulemus oli tõesti minimaalne erinevate lugupidamatu käitumise komponentide osas, mis viitaks sellele, et testis väljatoodud lugupidamatu käitumisega seotud aspektide esinemist pole vastaja mitte kunagi kogenud. Küllaltki üllatavaks võib pidada seda, et ainult kahe vastaja testi tulemus oli tõesti minimaalne, kes esmalt olid märkinud taolise nähtusega kokkupuute puudumist. Seega ligikaudu 15% inimestest märkis kokkupuute puudumise, kuid testi tulemus näitas, et need vastajad olid ka ise kogenud lugupidamatut käitumist. Antud tulemust võib põhjendada sellega, et enne testi täitmist polnud vastajad veel teadlikud sellest, mida täpsemalt võib tööalaseks lugupidamatuks käitumiseks lugeda.

Vastajatel paluti märkida ära ka see, milline on olnud lugupidamatu käitumise esinemissageduse muutumine viimase 12 kuu jooksul. 60% sõnul on lugupidamatu käitumise esinemissagedus olnud kogu aeg sama, 21% kohaselt esines seda viimase 12 kuu jooksul vähem ja 19% arvates rohkem. Lisaks sellele oli küsimustikku lisatud ka avatud vastusega küsimus, milles paluti vastajatel põhjendada taolise muutuse tagamaid. Enamjaolt domineeris vastanute hulgas arusaam, et lugupidamatu käitumise esinemise sagedus on muutunud eelkõige kollektiivi koosseisus toimunud muudatuste tõttu – sageli toodi välja, et näiteks juhi vahetus on tinginud mitmeid probleeme ja lugupidamatu käitumine saab alguse juhtival kohal oleva inimese ebasobivast käitumisest. Seevastu leidis ka paar vastajat, kes on toonud välja, et lugupidamatut käitumist on esinenud vähem eelkõige organisatsioonis läbiviidud koolituste, suhtlustreeningute ja psühholoogiliste testide põhjal tehtud analüüsitulemustele tuginevate muudatuste realiseerimise tõttu.

Vastajatelt koguti informatsiooni ka selle kohta, kui palju pööratakse tähelepanu vastaja töökohaks olevas organisatsioonis lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamisele. Selgus, et kõige suurema osa moodustasid vastajad, kelle meelest pööratakse taolistele probleemidele väga vähe (30%) ja küllaltki vähe (30%) tähelepanu. 20% on märkinud, et tähelepanu ei ole osutatud selles osas mitte üldse, 18% meelest küllaltki

palju ja 2% kohaselt väga palju. Seega on näha, et lugupidamatu käitumisega ei tegeleta paljudes organisatsioonides väga aktiivselt, mis võib mitmeid probleeme tekitada.

Lisaks paluti vastajatel tuua välja ka näiteid lugupidamatust käitumisest nende töökohas olevas organisatsioonis. Üheks küllaltki huvipakkuvaks näiteks võib pidada järgnevat: „Teiste tervise ohtu seadmine ehk kui ollakse haige, siis tuleks käituda ka oma kolleegide suhtes lugupidavalt ning mitte tulla oma viiruseid tööle teistele jagama. Meie ühiskonnas on see aga justkui kangelastegu, kui näidatakse, et näe, kui haige ma olen, aga ikka töö!.“ Autori arvates on tegemist vähemalt mingil määral lugupidamatu käitumisega, sest tegemist on tõepoolest olukorraga, mil kaastöötajatega jäetakse arvestamata. Kõige sagedamini kajastusid vastustes näited, mis olid seotud ebaviisaka käitumise, teiste kaastöötajatega arvestamata jätmise, kõnede/e-mailidele vastamata jätmise, tagarääkimise, juhtide poolt oma positsiooni ära kasutamise, informatsiooni edastamata jätmise, halvustavate kommentaaride, ignoreerimise, alusetute süüdistustuste, rääkija juttu süvenemata jätmise, vastutuse teistele lükkamise, lubaduste täitmata jätmise, koosolekute ja vestluste segamisega. Küllaltki tihti paistis taaskord silma juhtidega seonduv ehk kirjeldati seda, kuidas juhid on oma positsiooni kasutanud ebasobival viisil ära või käitunud oma ametikohale mittesobival moel. Autori meelest on positiivne see, et välja toodud näited olid üldjuhul vastavuses lugupidamatu käitumise teoreetilise taustaga, mis viitab sellele, et vastajad on saanud aru, mida taoline mõiste endast kujutab.

Küsimustikus paluti inimestel anda hinnang, kuivõrd rahul on nad antud hetkel oma töökohas lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamisega. 15% inimestest ei ole hetkel üldse rahul, 35% pigem ei ole rahul, 40% inimestest on hetkel pigem rahul, ja 10% on väga rahul. Seega vastajate puhul on täpselt 50% neid, kes on hetkel vähemalt mingil määral rahul ja 50% neid, kelle jaoks antud olukord pigem pole meelepärane. Vastajatel paluti soovi korral ka oma vastuseid põhjendada. Ühe vastaja vastus rahulolematuse põhjendamiseks oli järgnev: „Ühe osakonna juht põhjustab ise lugupidamatu käitumise tekkimist ja mõned niigi intriige tekitavad töötajad saavad julgust juurde, et teistega veelgi halvemini käituda. Juht võiks olla veidigi parema käitumisega, et mitte nii halba eeskuju anda.“ Siinkohal selgub, et leidub olukordi, mil juht annab halba eeskuju, mistõttu kandub ebasobiv käitumisviis ka organisatsioonis edasi (ühtib

joonisel 4 kajastatud keskosaga). Lisaks sellele seisneb paljude sõnul probleem selles, et lugupidamatult käitunud isikud ise leia oma teguviisides midagi väära.

Vastajatel paluti välja tuua ka seda, mis vajaks nende meelest organisatsioonides seoses lugupidamatu käitusega muutmist. Ühe vastaja sõnul võiks muuta järgnevat: „Ebavõrdset kohtlemist võiks vähem olla. Liiga sageli tolereeritakse halba ja lugupidamatut käitumist, otsides sellele igasuguseid õigustusi.“ Paljude sõnul on organisatsioonis jäänud vajaka tavaliste viisakusreeglite meeldetuletamisest ja ka tavaliste sisereeglite kehtestamine ning nende täitmise jälgimine on jäetud tagaplaanile. Mitmed vastajad on täheldanud, et taolist teemat pole organisatsioonides käsitletud ja seda võiks edaspidiselt kindlasti teha. Lugupidamatu käitumise esinemises ja sellega kaasnevate negatiivsete tagajärgede tekkimises on vastajad täheldanud süüdlasena sageli juhte, kes ei tegele organisatsiooni sisekeskkonnas kooskõlastatuse tagamisega ning on ka ise halvaks eeskujuks töötajatele, mis suurendab organisatsioonis ebakorrektse tööalase käitumise levikut. Vahekokkuvõtte mõttes on töö lisas esitatud ka tabel, mis võtab kokku autori poolt koostatud standardiseeritud vastustega küsimuste abil saadud tulemused (vt lisa 4).

Järgnevalt antakse ülevaade tulemustest, mis on seotud lugupidamatu käitumise UWBQ testi tulemustega ja esmalt on toodud välja lugupidamatu käitumise erinevate komponentide omavahelised seosed (vt lisa 5). Siin ja edaspidi tuleb korrelatsioonanalüüsi tulemuste tõlgendamisel tähele panna, et see analüüsimeetod näitab kahepoolseid seoseid. Edaspidiselt on enamjaolt välja toodud lahtikirjutatuna üksnes üks pool seosest, sest teine pool on samadel põhimõtetel järeldatav. Vaenulikkusega samasuunaline seos esines privaatsuse rikkumise ($r_s = 0,44$), tõrjumise ($r_s = 0,55$) ja tagarääkimise ($r_s = 0,64$) osas ehk mida suuremaks hinnatakse vaenulikkust, seda rohkem tajutakse ka privaatsuse rikkumist, tõrjumist ja tagarääkimist organisatsioonis ning ka vastupidi. Andmetest selgus, et ka privaatsuse rikkumisel on olemas statistiliselt oluline seos tõrjumise ($r_s = 0,41$) ja tagarääkimisega ($r_s = 0,42$) ehk mida suurem on inimeste hinnangul organisatsioonis privaatsuse rikkumine, seda suurem on ka tõrjumise ja tagarääkimise tajumine ning ka vastupidine kehtib. Statistiliselt oluline keskmise tugevusega seos on ka tagarääkimise ja tõrjumise vahel ($r_s = 0,52$) ehk mida rohkem tajutakse ühte neist, seda suurem on ka teise nähtuse tajumine. Seega näitavad tulemused, et lugupidamatu käitumise kõik komponendid on omavahel seotud, mistõttu võib iga komponendiga seotud

negatiivsemat laadi tööalase kogemuse tajumine mõjutada ka teisi komponente ehk lugupidamatu käitumise tajumine võib kokkuvõttes üldises võtmes mõnevõrra vähendada. Taolise järelduse puhul võib näha ühisjooni ka alapeatükis 1.1. esitletud lugupidamatu käitumise spiraalse ja halvimal juhul ka eskaleeruva olemusega.

Järgnevalt on toodud välja lugupidamatu käitumise tajumise testi põhjal saadud tulemuste kirjeldavad statistikud (vt lisa 6). Selgus, et teistest kõrgema aritmeetilise keskmisega on antud juhul tõrjumine (keskmine = 2,31) ja erinevus on statistiliselt oluline (vt lisa 7). Seevastu ka standardhälve on tõrjumise puhul küllaltki kõrge (0,81), mis vihjab sellele, et vastajad polnud niivõrd üksmeelsed võrreldes tulemustega mõne teise komponendi lõikes. Kõige madalama aritmeetilise keskmisega on privaatsuse rikkumine (1,60) ja ka siinkohal on tegemist statistiliselt olulise erinevusega võrreldes teiste lugupidamatu käitumise komponentidega. Välja saab tuua ka seda, et privaatsuse rikkumise tajumine võibki mingil määral madalam olla, sest testis olnud väited eeldasid, et taolised tegevused on ilmsiks tulnud, kuid enamjaolt ei ole inimesed ise teadlikud, kui nende asju loata võetakse või mõnel muul viisil nende privaatsust rikutakse.

Kui vaadelda lugupidamatu käitumise komponentide tajumise erinevust mitmete taustatunnuste lõikes, siis soo lõikes on olemas üks statistiliselt oluline erinevus (vt lisa 8) – privaatsuse rikkumise tajumine ei ole meeste ja naiste lõikes sarnane. Selgus, et meeste hinnangul on privaatsuse rikkumist rohkem esinenud. Bartlett (2009: 173) uuringus leiti seevastu, et soo lõikes on lugupidamatu käitumise tajumine sarnane. Uuringus vaadeldi ka erinevusi emakeele lõikes (lisa 9) ja selgus, et oli olemas üks oluline erinevus – nende inimeste hinnangul, kelle emakeeleks on vene keel, on tõrjumist rohkem esinenud. Siinkohal on võimalik tulemuse selgitamisel lähtuda mingil määral sellest, et erinevast rahvusest inimesed võivad olukordi erinevalt interpreteerida ja ka alapeatükis 1.1 selgus, et lugupidamatu käitumise suhtes võivad mõned inimesed olla tundlikumad, kui nad on isiksuseomaduste poolest emotsionaalsemad. Siinkohal võib näha seost ka (rahvus)kultuuriliste erinevustega, sest olukordade tajumine ja nende endaks jaoks tõlgendamine võib sõltuda erinevatest väärtuspõhimõtetest. Selgus ka see, et ametipositsioonide (vt lisa 10) lõikes pole olulisi erinevusi lugupidamatu käitumise tajumises osas ning sama tulemuseni jõudsid oma uuringus ka Trudel, Reio (2011: 417). Ka kõrghariduse olemasolu ja puudumise (vt lisa 11), erinevate vanusegruppide (vt lisa 12) ja tööstaaži

gruppide (vt lisa 13) alusel vaadeldes ei leitud olulisi erinevusi lugupidamatu käitumise komponentide tajumise osas ning samad tulemused selgusid ka Bartlett (2009: 173) uuringu põhjal. Eelpooltoodud tulemused on koondatud ka tabelisse 12.

Tabel 12. Lugupidamatu käitumise tajumine sotsiaal-demograafilistest tunnuste lõikes

Lähtealus	Tulemus
UWBQ test	Kõige rohkem on tajutud tõrjumist ja kõige vähem privaatsuse rikkumist
Sugu	Meeste hinnangul on privaatsuse rikkumist rohkem esinenud
Emakeel	Vene keelt emakeelena rääkijad on tõrjumist rohkem tajunud
Amet	Statistiliselt olulised erinevused puuduvad
Haridus	
Vanus	
Staaž	

Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt käsitletakse tulemusi, mis saadi konfliktide ja nende lahendusstiilidega seotud küsimustiku osade vastuste põhjal. Esmalt on taaskord välja toodud erinevad tulemused nende küsimuste alusel, mille käesoleva töö autori ise koostas. Vastajatel paluti hinnata konfliktide esinemissagedust ja vastustest peegeldub, et konflikte ikkagi aegajalt esineb organisatsioonides – selgus, et summaarselt veidi rohkem kui 40% inimestest on tajunud konflikte pigem tihti (34%) või väga tihti (9%). Kõige rohkem vastajaid on öelnud, et konflikte esineb pigem harva (37%) ja mõnede sõnul ka väga harva (20%). Vastajatel paluti hinnata ka seda, milliseid muutusi on tööalaste konfliktide esinemissageduse osas viimase 12 kuu jooksul toimunud. 51% sõnul on konflikte vähem esinenud, kuigi seevastu 20% arvates rohkem ja 29% väitis, et konfliktide esinemissagedus on olnud kogu aeg sama. Vastajatel paluti tuua välja ka põhjendusi, millest tulenevalt võis konfliktide esinemissagedus olla muutunud ja üpris sageli oli kajastatud põhjendusi, mis olid seotud kollektiivis toimuvate muudatuste, uute tööülesannete lisandumise, töökooruse suurenemise, alatasustamise, tööjaotuse, organisatsioonisisese informatsiooni liikumise ja struktuurimuudatuste, tööalaste nõuete karmistumise, töökeskkonna pingelisemaks muutumise ning tähtaegade lähenemisega kaasnevate probleemidega.

Lisaks eelnevale soovis töö autor teada saada, milline on inimeste arvamus või hoiak konfliktide suhtes ehk kuivõrd teadlikud ollakse asjaolust, et konfliktidel võib olla ka positiivne mõju. 9% on märkinud, et konfliktid võivad olla väga kasulikud, mille põhjal saab järeldada, et selliselt arvanud inimesed on kursis konfliktide positiivsete omadus-

tega ja tõenäoliselt omatakse ka häid kogemusi lahendamisega seondult. Sama saab öelda ka nende kohta, kelle meelest on konfliktid pigem kasulikud – taolise arvamusega inimesed moodustasid 25% vastajatest. Seevastu valdav osa nägi konflikte pigem halvemast küljest – 57% kohaselt on konfliktid pigem kahjulikud. 9% sõnul võivad konfliktid olla väga kahjulikud, mis viitab samuti ilmselt varasematele negatiivsetele kogemustele.

Küsimustikus paluti hinnata ka oma rahulolu konfliktide lahendamisega. 10% vastajatest ei ole üldse rahul ja 32% pigem pole rahul. Seevastu leidis ka inimesi, kes väljendasid oma rahulolu – 47% olid pigem rahulolevad ja 11% lausa väga rahul. Kui vaadelda tulemusi selles osas, kuivõrd palju suudetakse inimeste hinnangul konflikte organisatsioonides lahendada, siis üllatavalt kõrge on nende inimeste osakaal (19%), kelle meelest ei jää ükski konflikt lahendamata. Enamjaolt ollakse arvamusel (50%), et mõned konfliktid siiski jäävad lahendamata. 24% sõnul jäävad küllaltki paljud ja 7% meelest jäävad väga paljud konfliktid organisatsioonides lahendamata. Eelnevalt väljatoodud tulemused on koondatud ka tabelisse, mis on lisas 14.

Vastajatel paluti anda oma hinnang ka konfliktide potentsiaalsete tekkepõhjuste esinemisele mõeldes töökohaks olevas organisatsioonis viibitud viimase 12 kuu peale (skaalal 1- täiesti nõus, 2- pigem nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- ei ole üldse nõus). Arvestades sellega, et alapeatükis 2.2 käsitleti konfliktide potentsiaalseid tekkeallikaid ja seejuures esitleti neid kolme erinevasse gruppi liigituvana, siis sellest tulenevalt on ka tulemused tekkeallikate osas grupeeritud samade põhimõtete alusel (vt lisa 15). Kuna kasutusel oli hindamiskaala ühest neljani, kus üks tähistas vastust „ei ole üldse nõus“ ja neli vastust „täiesti nõus“, siis mida kõrgemad on lisas 15 kajastatud mediaanid ja keskmised väärtused, seda olulisemaks võib vastajate hinnangu põhjal potentsiaalseid tekkeallikaid pidada. Vaadeldes erinevatele aspektidele antud hinnangute aritmeetilist keskmist, siis on näha, et konfliktide kõige olulisema põhjusena nähti kokkuvõttes töötingimusi (tööajad, töökoormus jms) (2,89), olukordade erinevat tajumist (2,82), teiste töötajate käitumist (2,78), töötasudega seonduvat (2,77), tööprotsesside toimimist (2,76) ja sisekommunikatsiooni (2,76). Kuna aritmeetilised keskmised on suuremad kui kaks, siis näitab see seda, et üldiselt ollakse pigem nõus nende tekkepõhjuste olulisusega. Seevastu tuleks arvestada ka sellega, et mõne eelnevalt nimetatud tekkeallika puhul on ka standardhälve küllaltki suur, mis viitab sellele, et vastajad ei olnud väga üksmeelsed.

Kui vaadelda mediaane, siis kõigi kuue nimetatud tekkeallika puhul on väärtuseks kolm, mis viitab samuti sellele, et rohkem oli vastajaid, kes olid vähemalt pigem nõus väitega, et taolised põhjused võivad olla olnud konfliktide tekkeallikateks. Huvitavaks võib pidada tulemust, et keskmiste vaatlemisel on kõigi tekkeallikate osas pigem ikkagi nõustunud nende olulisusega, kuid üksnes töötajate kultuuriline taust omab kahest madalamat keskmist väärtust ehk antud aspekti olulisusega pigem ei oldud üldjuhul nõus. Seega saab öelda, et konfliktide allikate ring on väga lai nagu selgus ka esimeses alapeatükis.

Ühe küsimuse osas paluti vastajatel märkida viie erineva väite seast nende enda käitumisele kõige iseloomulikum variant, mis kirjeldaks nende teguviisi konfliktsetes situatsioonides. Tegelikult esindas iga väide ühte konfliktide lahendusvõtet – vastajalt sooviti saada enda hinnangut sellele, millisel viisil eelistab ta kõige tõenäolisemalt probleemse situatsiooni esinemisel käituda. Küsimus oli lisatud sihiga kõrvutada eelnevalt käsitletud küsimuse vastus iga vastaja TKI testi tulemusega, et saada selgust selles osas, kui võrd katab inimeste enda arusaam lahendusstiilide testi tulemusega. Kuna TKI testi põhjal 23 vastaja puhul jäid domineerivaks kaks lahendusstiili (kõige kõrgemad punktiskoorid olid võrdsed), siis polnud võimalik määrata konkreetset ühte kõige tõenäolisemalt kasutatavat stiili, mistõttu eemaldati vaatluse alt need vastajad (üksnes antud hetkel käsitletava küsimuse tulemuste analüüsimiseks). Seega vaadeldi käesoleva küsimuse tulemuste osas 189 vastaja vastuseid (vt lisa 16). Selgus, et neist üksnes 35% enda hinnang kasutatavale lahendusstiilile ühtis TKI testi tulemustega. Ülejäänud ehk 65% neist märkisid ära lahendusstiili, mis ei ühtinud TKI testi põhjal selgunud lahendusvõttega. Seega selgus, et mõned valimisse kuulunud inimesed on hinnanud oma käitumist konfliktsetes situatsioonides küllaltki adekvaatselt, kuid on ka neid, kes pole seda teinud.

Kui vaadelda enda hinnangul eelistatava lahendusstiili küsimuse tulemust, siis kõige suurem osa vastajatest (41%) märkis ära teistega koos probleemi lahendamise ehk koostöö, 28% kasutaks vältimist, 21% prooviks jõuda kompromissile, 8% suruks oma soovid alla ehk kohanduks ja 2% eelistaks domineerimist. Saadud tulemusi vaadeldi ka täpsemalt paralleelselt ka sellega, mis TKI testi põhjal tegelikult selgus. Kolm inimest olid märkinud, et nad eelistaksid konfliktsetes olukorras domineerimise stiili kasutada, kellest kahe tulemus tõesti ka TKI testi põhjal selline oli ehk 67% neist, kes valisid enda hinnangul domineerimise ka vastasid testis väitepaaridele nii, et kõige tõenäolisemalt

kasutatav stiil on domineerimine. Koostööd kasutaks enda hinnangul 41% vastajatest ja ainult 8% puhul oli ka TKI testi põhjal selline tulem. Seega saab järeldada, et esmalt mõeldakse, et kõige efektiivsem stiil ehk koostöö on kindlasti see, mida kasutada, kuid nagu ka testi tulemus näitab, siis reaalselt ei kalduta seda siiski enamjaolt rakendama. Kompromissi eelistab enda hinnangul kasutada üldiselt 21% vastajatest ja TKI testi puhul selgus, et neist inimestest, kes nii arvasid ka 48% sai sellise tulemuse. Vältimist kasutaks enda meelest 28% uuringus osalenutest ja selliselt vastanutest 61% ka kaldub TKI resultaadi kohaselt seda stiili kõige tõenäolisemalt kasutama. 8% kõigist vastajatest märkis ära, et nad kasutaksid ilmselt kohandumist ja neist 40% testi tulemusel selgunud lahendusmeetodiks oligi vältimisstiil. Täpsemalt on tulemused nähtavad lisas 16.

Lisaks sellele paluti vastajatel anda ka hinnang, millisel viisil lahendatakse konflikte üldjuhul nende töökohaks olevas organisatsioonis. Ka siinkohal vaadeldakse antud juhul üksnes 189 vastaja arvamusi, et tagada võrdlusvõimalust nii inimeste hinnangulise lahendusstiili kui ka TKI testi tulemusega. Kõige rohkem arvati (47%), et organisatsiooni teised töötajad kasutavad oma arvamuse läbisurumist ehk domineerimisstiili, 18% sõnul kasutatakse kõige sagedamini kompromissi, 14% meelest vältimist, 17% kohaselt koostööd ja üksnes 4% märkis kohandumise.

Vastajatel paluti kirjeldada ka seda, mis võiks nende meelest olla organisatsioonides konfliktide lahendamise seadusest teisiti. Näiteks üks vastaja tõi välja järgneva: „Vastutusvaldkondade selgepiirilise määratlemine ning reeglid selle kohta, mis otsus millistest otsustustasanditest läbi peab käima.“ Samalaadsete muudatuste vajalikkust olid välja toonud ka mitmed teised vastajad, mis viitab sellele, et organisatsioonides tuleks keskenduda kehtivate reeglite ja protsessidega seonduvate asjaolude täpsustamisele, mis aitaks ennetada ebavajalike konfliktide teket. Lisaks sellele kajastus paljudes vastustes ka aspekte, mis olid seotud ebavõrdse kohtlemise tolereerimisega, konfliktide lahendamata jätmise, tagasiside andmise, osakondade vahelise koostöö, organisatsiooni eesmärkide ühtlustamise vajaduse, informatsiooni liikumise ja julguse puudumisega probleemidest rääkida. Mitmed vastajad olid maininud ka seda, et juhid peaksid olema rohkem aktiivsed töötajatevaheliste konfliktide lahendamisel ja teisest küljest, kui tegu on juhi ning alluva vahel toimuva lahkheliga, siis peaks juht proovima vaadelda olukorda ka alluva vaatenurgast. Juhtidega seonduvalt oli mitmeid kordi toodud välja ka seda,

et pikaajaliselt kõrgel ametikohal olevad inimesed kasutavad oma positsiooni üleliigsel määral ära ega suuda või soovi oma alluvaid enam adekvaatselt juhtida. Paari vastaja sõnul oleks organisatsioonides vaja ka neutraalset n-ö tülilahendajat. Lisaks sellele peegeldus mitmest vastusest ka seda, et töötajad tunnevad end organisatsioonis väärtusetuna ja nende panust ei tunnustata piisavalt, mis tekitab frustratsiooni ja lahkkelisid.

Järgnevalt keskendutakse TKI testi põhjal selgunud tulemustele iseloomulikele kirjeldavatele statistikutele (vt lisa 17). Selgus, et antud juhul on kõige kõrgema aritmeetilise keskmisega vältimisstiil (keskmine = 7,82). Teisele kohale jääb kompromiss (7,13) ja kolmandale kohandumine (6,45). Märgatavalt madalamate aritmeetiliste keskmiste väärtustega on koostöö (4,68) ning domineerimine (3,92). Kõik erinevused on statistiliselt olulised (vt lisa 18). Kõige kõrgem on vältimisstiili mediaan, mis viitab sellele, et vastajatest vähemalt pooled on saanud TKI testi tulemusena vältimisstiili skooriks kaheksa ja enam punkti. Seevastu standardhälve on vältimismeetodi osas küllaltki kõrge, mis näitab, et inimesed pole vastamisel olnud niivõrd üksmeelsed võrreldes mõne teise stiiliga. Kõige suurem standardhälve on domineerimisstiili osas, mis viitab sellele, et nii madalad kui ka kõrged väärtused on valimis esindatud. Tulemustest on näha ka seda, et kuna miinimumväärtusena on domineerimise puhul olnud null, siis järelikult leidis vähemalt üks vastaja, kes ei märkinud TKI testis ära ühtegi domineerimist iseloomustavat väidet ning alati on eelistatud mõnda teist lahendusviisi esindavat lauset. Lisaks sellele on leidunud ka vähemalt üks inimene, kes on testis märkinud ära kõik väited, mis esindasid domineerimisstiili. Samalaadselt on tõlgendatavad ka teiste stiilide miinimum- ja maksimumtulemused. Küllaltki huvitavaks tulemuseks võib pidada seda, et peaaegu kõige madalam aritmeetiline keskmine on koostöö puhul (4,68), mis vihjab sellele, et potentsiaalselt kõige efektiivsemat meetodit ei kalduta sageli kasutama. Vaadeldes koostöö puhul maksimumväärtust, siis on näha, et teiste lahendusstiilidega võrreldes on see kõige väiksem. Koostöö puhul on ka standardhälve kõige väiksem, mis osutab sellele, et inimesed on vastanud küllaltki sarnaselt ja väärtused ei varieeru vastuste osas keskmisest niivõrd tugevalt. Seega selgus antud valimi põhjal, et keskmiselt kasutatakse lahendamisel kõige sagedamini vältimist ja kõige vähem domineerimist.

Järgnevalt esitatakse konfliktide viie erineva lahendusstiili omavahelised seosed, mis on kajastatud ka lisa 19. Andmete põhjal selgus, et vältimise ja domineerimise vahel on

statistiliselt oluline ja keskmise tugevusega pöördvõrdeline seos ($r_s = -0,37$), mis näitab, et kui vältimisstiili kasutatakse rohkem, siis domineerimist kaldutakse vähem rakendada ja vastupidi samuti – kui domineerimist kasutatakse rohkem, siis kaldutakse vähem vältimist kasutama. Samalaadselt tõlgendatavad pöördvõrdelised seosed esinevad ka kohandumisstiili ja domineerimise ($r_s = -0,47$), vältimise ja koostöö ($r_s = -0,36$) ning kohandumise ja kompromissi vahel ($r_s = -0,42$) ehk ühe lahendusmeetodi kasutamine väheneb, kui kaldutakse kasutama teist stiili eelnevalt väljatoodud stiilide paaridest.

Järgnevalt on toodud välja lahendusstiilide kasutamise erinevused uuringusse lisatud taustatunnuste lõikes. Esmalt on esitletud tulemusi soo lõikes (vt lisa 20). Antud juhul selgus, et domineerimis-, vältimis- ja kohandumisstiili kasutamise osas on olemas statistiliselt oluline erinevus. Domineerimise puhul on aritmeetilistele keskmistele tuginevalt näha, et mehed kalduvad taolist stiili naistest rohkem kasutama. Seevastu naised kalduvad rohkem just vältimisstiili ja kohandumist rakendama. Lisaks sellele vaadeldi konfliktide lahendusstiilide kasutamise erinevusi emakeele lõikes (vt lisa 21). Selgus, et kompromissi kasutavad rohkem need, kelle emakeeleks on vene keel. Kohandumist kasutavad rohkem need, kelle emakeel on eesti keel.

Ametite lõikes erinevuste vaatlemisel selgus (vt lisa 22), et statistiliselt oluline seos oli olemas kolme lahendusstiili puhul, milleks olid domineerimine, koostöö ja kohandumine. Selgus, et mida kõrgem on ametialane positsioon, seda rohkem kaldutakse domineerimist kasutama. Koostöö puhul oli ametite lõikes veidi teistsugune seos – märgatavalt vähem kasutavad koostöö meetodit spetsialistid (4,40). Lisaks sellele on näha, et keskmiste põhjal kasutavad kõige rohkem koostöö meetodit töölised (5,19), ent küllaltki sarnasel määral kasutavad seda ka juhtival tasandil töötavad inimesed (5,09). Kohandumise puhul selgus ka üpris ootuspärane erinevus – mida kõrgem on ametialane positsioon, seda vähem kohandutakse. Lahendusstiilide kasutamise vaatlemisel kõrghariduse olemasolu ja puudumise alusel (vt lisa 23) selgus, et olemas on üks statistiliselt oluline erinevus – (akadeemilise) kõrgharidusega isikud kalduvad kompromissi rohkem kasutama võrreldes nendega, kel kõrgharidus puudub.

Tulemuste vanuse (vt lisa 24) ja tööstaaži (vt lisa 25) gruppide lõikes vaatlemisel selgus, et lahendusstiilide kasutamise osas pole olulisi erinevusi. Ka Bartlett (2009: 172) uuringu põhjal saadi vanuse osas sama tulemus ehk vanuse alusel vaatlemisel pole

konfliktide lahendusstiilide osas olulisi erinevusi, ent tööstaaži osas leiti Bartlett uuringus seevastu siiski olulisi erinevusi (domineerimise, vältimise ja kohandumise puhul), kuid tulemuste erinevus on põhjendatav ka sellega, et tööstaaži gruppide moodustamise põhimõtted olid uuringute puhul erinevad. Konfliktide lahendusstiilidega seotud tulemused on koondatud ka tabelisse 13.

Tabel 13. Konfliktide lahendusstiilide kasutamine taustatunnuste lõikes

Tunnus	Tulemused
Sugu	Mehed kalduvad domineerimist rohkem kasutama kui naised
	Naised kalduvad vältimis- ja kohandusstiili rohkem kasutama kui mehed
Emakeel	Kompromissi kalduvad rohkem kasutama need, kelle emakeel on vene keel
	Kohandumist kalduvad rohkem kasutama need, kelle emakeel on eesti keel
Amet	Mida kõrgem ametipositsioon, seda rohkem kaldutakse domineerimist kasutama
	Mida madalam ametipositsioon, seda enam kaldutakse kohandumist kasutama
	Töölised ja juhid kasutavad koostööd märgatavalt rohkem kui spetsialistid
Haridus	Akadeemilise kõrgharidusega inividid kalduvad rohkem kompromissi kasutama
Vanus	Statistiliselt olulised erinevused puuduvad
Staaž	

Allikas: (autori koostatud).

Autor soovis vaadelda korrelatsioone ka erinevate enda koostatud küsimuste lõikes. Seega on järgnevalt esitletud seoseid, mis leiti erinevate aspektide vahel (vt lisa 26). Selgus statistiliselt oluliste seoste olemasolu selles osas, et mida sagedasem on vastajate arvates lugupidamatu käitumise esinemine, seda suurem on ka inimeste poolt tajutav konfliktide esinemissagedus ($r_s = 0,57$) ja mida vähem ollakse rahul konfliktide lahendustega ($r_s = -0,45$) ning lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamisega ($r_s = -0,44$), seda enam on tajutud konfliktide esinemist. Ka vastupidine seos kehtib ehk saab öelda, et mida suuremana tajutakse konfliktide esinemissagedust, seda rohkem esineb lugupidamatu käitumise tajumist ja seda vähem ollakse rahulolevad konfliktide ning lugupidamatu käitumisega seotud olukordade lahendamisega.

Lisaks sellele näitasid tulemused, et mida rohkem suudetakse konflikte organisatsioonides lahendada, seda väiksem on vastajate hinnangul konfliktide esinemissagedus ($r_s = -0,47$) ja vastupidi. Antud seisukoht võib tugineda autori arvates mingil määral ka sellele, et kui konfliktid lahendatakse organisatsioonides ära ja sobivaid meetodeid rakendades, siis toimub ka probleemidest vabanemine, mis välistab lahkkelide taaskordse elavnemise võimaluse, mida käsitleti ka teooria alapeatükis 1.3. Kui rahulolu konflik-

tide ($r_s = -0,54$) ja lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamise ($r_s = -0,64$) tõuseb, siis inimeste hinnangul lugupidamatu käitumise esinemissagedus väheneb ja vastupidi. Lisaks selgus, et mida rohkem konflikte suudetakse lahendada, seda väiksem on lugupidamatu käitumise esinemissagedus ($r = -0,46$) ja vastupidi.

Statistiliselt oluline seos esineb antud valimi tulemustele baseeruvalt ka lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamise ja konfliktide lahendamise rahulolu vahel – mida rohkem ollakse rahul lugupidamatu käitumisega seotud intsidentidega tegelemisega, seda suurem on ka tõenäosus konfliktide lahendamise rahuloluks ($r_s = 0,60$) ja vastupidi. Mida rohkem suudetakse inimeste arvamuse kohaselt konflikte lahendada, seda suurem on ka hinnanguline rahulolu konfliktide lahendamise organisatsioonis ja ka vastupidine seos kehtib ($r_s = 0,62$) – mida rohkem ollakse rahul konfliktide lahendamise, seda suurem hulk konflikte suudetakse organisatsioonis inimeste hinnangute kohaselt lahendada. Statistiliselt oluline seos on ka selle vahel, kuivõrd palju pööratakse organisatsioonis tähelepanu lugupidamatu käitumisega seotud olukordadele ja milline on lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamise rahulolu ($r_s = 0,33$) – antud juhul on tegemist samasuunalise seosega ehk kui ühe aspekti osas toimub suurenemine, siis tõuseb ka teise näitaja väärtus. Andmed viitavad ka sellele, et mida rohkem suudetakse inimeste hinnangu kohaselt konflikte lahendada, seda suurem on rahulolu lugupidamatu käitumisega seotud probleemidega tegelemise organisatsioonis ($r_s = 0,54$) ja vastupidi. Autori arvates võib küllaltki ootuspäraseks tulemuseks pidada ka seda, et mida kasulikumaks peavad inimesed konflikte, seda suurem hulk suudetakse hinnanguliselt lahkhelised ka lahendatud saada ($r_s = 0,33$) ja ka vastupidi ehk mida rohkem suudetakse inimeste arvates konflikte organisatsioonis lahendada, seda kasulikumaks neid ka peetakse.

Seega saab kokkuvõtlikult öelda, et alapeatüki käigus jõuti järeldusele, et konfliktide lahendamine ja lugupidamatu käitumisega seotud probleemid ei pälvi paljudes organisatsioonides siiski piisavalt palju tähelepanu. Selgus, et erinevate tunnuste alusel vaatlemisel esines nii konfliktide lahendamise kui ka lugupidamatu käitumise tajumise osas erinevusi. Autori arvates võiks saadud tulemuste eripäradega arvestada ja sellest lähtuvalt on ka järgnevas alapeatükis esitletud tulemustele baseeruvad järeldused ja ettepanekud.

2.3 Järeldused ja ettepanekud lugupidamatu käitumise ennetamiseks ning vähendamiseks ja konfliktide sobivamaks lahendamiseks

Käesolevas peatükis keskendutakse eelnevalt väljatoodud uuringutulemuste põhjal järelduste ja ettepanekute tegemisele, mille puhul lähtutakse nii esimeses alapeatükis käsitletud teoreetilistest seisukohtadest kui ka autori isiklikust arvamusest. Lisaks sellele antakse võimalusel täiendavaid selgitusi, mis võis tingida teatud tulemuste ilmnemist ja mainitakse ära ka olulisemad soovitusel, millega võiks edaspidiselt samalaadsete teemade uurimisel arvestada. Esmalt võiks alustada sellest, et ka Trudel ja Reio (2011: 396) on toonud välja selle, et lugupidamatu käitumise ja konfliktidega seonduvate teemade üheskoos vaatlemise abil saadud uuringutulemuste analüüsimine võib omada olulist väärtust nii teiste inimressurssidega seonduvate teemade uurijate kui ka praktikute jaoks, kes saavad saadud tulemusi ja ettepanekuid kasutada selleks, et paremini mõista ning arendada taolisi teemavaldkondi ning ohjeldada lugupidamatu käitumise esinemist ja suunata konflikte endale soovitud viisil, mis omakorda toetab organisatsioonilist õppimist ja töösoorituse paranemist. Kuna käesolevas töös on vaadeldud teemasid ka laiemalt (autori poolt koostatud küsimuste abil) ja keskendunud pole mitte üksnes konfliktide lahendusstiilide seosele lugupidamatu käitumisega (nagu Trudel, Reio (2011) ja Bartlett (2009) töös), vaid käsitletud on ka muid aspekte, siis saab esmalt alustada üldisemate järelduste väljatoomisest.

Üldiselt tuleks esmalt alustada sellest, et nii lugupidamatu käitumine kui ka konfliktid ning nende lahendamine on teemad, mis vajaksid organisatsioonides igal juhul suuremat tähelepanu. Uuringu tulemused näitasid, et lausa 95% vastajatest on oma töökohaks olevas organisatsioonis viimase aasta jooksul lugupidamatu käitumise esinemist tajunud, mis on üheks indikaatoriks, et tegemist on teemavaldkonnaga, millega tuleks organisatsioonides rohkem tegeleda. Lisaks sellele selgus, et konfliktide esinemise puhul ei ole mitte ükski vastaja märkinud konfliktide esinemise sageduse osas vastusevarianti „mitte kunagi“, mis näitab, et kõigi vastajate hinnangul esineb organisatsioonides aeg-ajalt konflikte, mis on ka loomulik. Siiski on selgunud, et enamjaolt jäävad organisatsioonides vähemalt mõned konfliktid lahendamata (üksnes üks viiendik vastajatest mainis, et kõik konfliktid lahendatakse ära), mis viitab sellele, et probleemsetele olukordadele

tuleks märgatavalt rohkem rõhku asetada. Järgnevalt on alustuseks keskendunud täpsemalt lugupidamatu käitumisega seonduvatele järeldustele.

Eelnevas alapeatükis selgitati juba lähemalt ka seda, et paljud vastajad (16%) märkisid, et neil puudus viimase aasta jooksul kokkupuude lugupidamatu käitumisega, kuid nende vastajate UWBQ testi tulemusi vaadeldes selgus, et siiski üksnes 1% neist polnud taolist nähtust oma organisatsioonis täheldanud. Seega saab öelda, et kahjuks on organisatsioonides lugupidamatut käitumist siiski esinenud ja 99% on olnud ise ohvriks või näinud seda kõrvalt. Teise põhjendusena sellise tulemuse osas võib näha seda, et lugupidamatut käitumist ei märgata enam, sest ühiskonnas on erinevuste aktsepteerimine järjest levinum ja puudub ühtne arusaam sellest, milline käitumine on aktsepteeritav. Siinkohal saab teha järelduse, et ajapikku ei pruugita lugupidamatut käitumist enam tajuda, sest vabam sisekeskkond soodustab uute normide kujunemist – ebasobivat käitumist ei panda enam tähele, sest uueks normiks on kiire elu- ja töötempo tõttu välja kujunemas käitumisvõtted, mis ei pruugi teiste suhtes kõige viisakamad ja läbimõeldumad olla, mis selgus ka käesoleva töö alapeatükis 1.1 Pearson *et al.* (2000: 128) seisukoha põhjal ehk siinkohal peetakse silmas, et lugupidamatu käitumine muutub aina tavapärasemaks. Seega viitab taoline tulemus sellele, et vajalik on taolise teemaga organisatsioonides tegeleda, kuna lugupidamatul käitumisel ei tohiks lasta muutuda uueks normiks.

Seevastu küllaltki positiivsena võib antud hetkel vaadelda ka seda, et 60% sõnul oli lugupidamatu käitumise esinemissagedus olnud kogu aeg sama, sest lähtudes alapeatükis 1.1 käsitletud eskaleerumise ohust, siis on hea näha, et olukord organisatsioonides pole vähemalt üldiselt selline, et tegu oleks järjest enam süveneva probleemiga, mille tagajärjed võivad halvemal juhul olla varsti juba pigem agressioonile omased. Seevastu 19% sõnul oli viimasel aastal lugupidamatu käitumise esinemine suurenenud, mis viitab sellele, et taolises olukorras olev organisatsioon peaks esimesel võimalusel pöörama tähelepanu lugupidamatu käitumisega seotud probleemide elimineerimisele ja edaspidisele ennetamisele, mis aitab vältida situatsiooni eskaleerumist ning negatiivsemaid tagajärgi.

Summaarselt 80% uuringus osalejatest kaldus arvama, et organisatsioonides pööratakse lugupidamatu käitumisega seotud probleemidele pigem vähe ja neist mõnede sõnul ka lausa mitte üldse tähelepanu. Ühtlasi selgus, et umbes pooled vastajatest polnud antud juhul rahul lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamisega. Siinkohal

võib üheks põhjuseks taaskord olla ka see, et tegemist on küllaltki uue definitsiooniga ja lugupidamatut käitumist on hakanud rohkem ette tulema, mis on muutnud arusaama tööalastest normidest. Seega on eelnevalt väljatoodud tulemus üheks indikaatoriks, mis vihjab sellele, et organisatsioonides peaks tegema taolise teemaga seondult teavitustööd ja näiteks ka koolitusi. Avatud diskussioonid ja taoliste teemade käsitlemine peaks aitama inimestel jõuda selgusele selles, et teised ei pruugi erinevaid tegusid samalaadset tajuda nagu seda tegevuse sooritaja ise tunnetab. Lisaks sellele võiks leppida omavahel kokku ka n-ö sisereeglites, mille välja toomine ja järgimine võimaldaks lugupidamatut käitumise esinemist vähendada – kui reeglid on paigas, siis on võimalik selgemalt eristada, mis on aktsepteeritav ja mis pigem ei ole. Ka Pearson *et al.* (2000: 133) on toonud välja, et protseduuride ja sisereeglite kirjalikul kujul olemasolu organisatsioonides võimaldab arusaamatuste korral olemasolevatest ettekirjutustest lähtuda ja lihtsustab probleemide lahendamist ning vähendab vääriti mõistmist.

Üheks olulisemaks tulemuseks võib antud uuringu puhul pidada seda, et korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgusid lugupidamatut käitumise komponentide vahel mitmed statistiliselt olulised seosed, mille põhjal toodi välja järeldus, et tööalaselt lugupidamatut käitumisega seotud negatiivsemat laadi kogemuse tajumine mõjutab ka teiste komponentide tajumist ehk taoliste nähtuste märkamise oleks sel juhul mingil määral võimendunud. Kõik neli lugupidamatut käitumise komponenti olid omavahel positiivses seoses, mistõttu saab siinkohal näha ka kaudset seost Andersson, Pearson (1999: 462) poolt väljatoodud eskaleerumise ja spiraalse protsessina kulgemisega – ühe komponendi tajumise suurenemine tõstab tõenäosust tajuda ka teiste komponentide esinemist, mis võib käivitada ahelreaktsiooni. Lõppkokkuvõttes tähendab see seda, et organisatsioonid peaksid lugupidamatut käitumise esinemise järel esimesel võimalusel võtma kasutusele meetmed, et vältida nähtuse eskaleerumist ja järjest negatiivsemaid tagajärgi (millest oli juttu alapeatükis 1.1 tabelis 1). Ühe ettepanekuna saab esitleda lugupidamatut käitumise tajumise testide kasutamist teatud ajavahemike tagant, et vaadelda, millist tüüpi ebastabiilset käitumist on rohkem esinenud, mille tulemusena saab kaaluda vajadusel edaspidiselt abinõude rakendamist ja tegevusplaani kohendamist, et vältida võimendunult lugupidamatut käitumise tajumist ja ühtlasi ka olukorra eskaleerumist.

Üldiselt selgus, et kõige rohkem oli tajutud tõrjumist ja kõige vähem privaatsuse rikkumist. Tõrjumist esindasid väited, mis olid seotud vastajaga konsulteerimise vältimisega, kõnede, sõnumite ja e-kirjade üleliia aeglaselt vastamise, vastaja tööd mõjutavate tähtsate asjade kordaajamisega põhjendamatult aeglase tegelemise, vajaliku informatsiooni edastamata jätmise ja otsuse tegemisel konsulteerimata jätmisega, millesse oleks pidanud ka vastaja olema kaasatud. Eelnevad aspektid on üldiselt seotud töökorraldusliku poolega, mis näitab, et siseprotsesside osas võib esineda probleeme. Kuna üldiselt on näha, et inimesi ei kaasata otsuste tegemisesse ja informatsioon ei liigu nii nagu vaja, siis tuleks vaadelda üle sisekommunikatsiooniga seonduv – kõik töötajad peaksid saama neile vajaliku informatsiooni ja seejuures tuleks järelikult kehtestada ka erinevatele päringutele vastamise osas ajalised piirangud (kui seda pole seni veel tehtud) ja seejuures tuleks ka tagada, et neist kinni peetakse. Siinkohal on järelduse tegemisel lähtunud autor taaskord alapeatükis 1.1 väljatoodud asjaolust, et mida vabamaks on muutunud organisatsiooni sisekeskkond, seda raskem on aru saada, millised teguviisid on mõnede jaoks aktsepteeritavad või millised võivad teistes pahameelt tekitada (Morand 1998: 51), mistõttu tuleks autori arvates kehtestada ja/või leppida kokku erinevates sisereeglites. Kuna alapeatükis 1.1 selgus, et Pearson *et al.* (2001: 1400) sõnul on olukordade interpreteerimine väga erinev, siis tuleks proovida võimalikul selgelt väljendada ootusi töötajate käitumise suhtes, et töötajatel oleks lihtsam järeldada, milline käitumine on sobiv.

Kõige vähem tajuti privaatsuse rikkumist, mida iseloomustasid väited, mis kirjeldasid lauasahtlite luba küsimata avamist, laualt asjade või kirjatarvete võtmist ja vastajale adresseeritud teadete lugemist ehk tegu oli nähtustega, mis toetusid eeldusele, et taoline käitumisviis on ilmnenu, kuid sageli ei pruugi inimesed ise teada, et nende privaatsust on rikutud, sest see ei pruugi välja tulla. Seega on küllaltki põhjendatud, et inimesed on nende nähtuste esinemist vähem täheldanud, sest ilmselt paljudest taolistest tegevustest ei olda teadlikud. Siinkohal saab mainida, et organisatsioonis võiks jooksvalt meelde tuletada, et ka töökeskkonnas tuleb teiste omandisse ettevaatlikkusega suhtuda ja austada teistele kuuluvat, sest tihti puudub teadlikkust sellest, millised teguviisid võivad teistele töötajatele pahameelt tekitada. Seega oleks vajalik siiski konkreetselt kokku leppida erinevates põhimõtetes. Üldiselt võiks organisatsioonis aeg-ajalt käsitleda ka tööetika põhimõtteid – näiteks erinevate koosolekute alguses või lõpus tuua eetikaga seotud teemad aruteluks, mis võiks muutuda üheks traditsiooniks koosolekute läbiviimisel.

Sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes leitud, et lugupidamatu käitumise komponentide tajumise osas on olemas kaks statistiliselt olulist erinevust – soo ja emakeele puhul. Selgus, et mehed tajuvad privaatsuse rikkumist rohkem, mille põhjal saab kaudselt järelda, et mehed võivad olla omanditundlikumad kui naised. Siinkohal võib kaaluda ka võimalust, et ehk on taoline omanditundlikkus selgitatav varasematest aegadest säilinud väärtuspõhimõtetega, mil meessugu oli perekonna ülevalpidamise eest vastutav ja selleks, et suuta oma perele sissetulekut teenida, tuli olla omandi suhtes konkreetne ning vastutada selle hoidmise eest, mis tekitas neis olukorra üle kontrolli omamise tunde. Kui keegi loeb meessoost töötajale adresseeritud kirja või võtab loata midagi talle kuuluvat, siis ehk võib see tekitada tunnet, et kontroll pole enam nende käes. Teise selgitusvariandina võib mõelda üldiselt naiste ja meeste erinevuse peale – naissoost inimesed on sageli avameelsemad ja jagavad rohkemate inimestega oma asju (näiteks arutlevad olukorda teistega, et hinnanguid saada jne), mistõttu on nende n-õ privaatsusruum mõnevõrra väiksem kui meestel. Seevastu Trudel, Reio (2011: 416) uuringus leiti, et üldiselt tajuvad ja kogevad lugupidamatut käitumist rohkem naised, kuid saadud tulemus oli WIS testi rakendamise abil leitud (mis on märgatavalt lühem), mille puhul ei ole eristatud dimensioone erinevate komponentide lõikes, mistõttu võib tulemuse erinevus olla tingitud ka meetodikast tulenevalt. Seega on siinkohal selgunud üks küllaltki oluline erisus, mille tagamaid tuleks täpsemalt uurida, et asjakohasemaid järeldusi teha. Üheks ettepanekuks võiks olla organisatsioonides lugupidamatu käitumise tajumist ja sellega seotud aspekte määratleva testi läbiviimine ja tulemuste vaatlemine soo lõikes, mis aitaks saada teada, kuivõrd erinevalt tuleks rakendada mitmesuguseid meetmeid.

Leiti, et need inimesed, kelle emakeel on vene keel, tajuvad tõrjumist rohkem. Saadud tulemuse põhjal saab näha paralleelselt kaudset seost ka teooriaosaga – alapeatükis 1.1 käsitleti lugupidamatu käitumisega seonduvaid teemasid, mille puhul selgus Andersson, Pearson (1999: 464) käsitlusest, et näiteks temperamentsemad ja impulsiivsemad inimesed tajuvad olukordi mingil määral tundlikumalt, mistõttu võib ka siinkohal näha sarnasust vene keelt emakeelena rääkivate inimeste osas, keda peetakse sageli mingil määral temperamentsemateks ja impulsiivsemateks, ent autor juhib tähelepanu sellele, et taolise arvamuse näol võib tegu olla ka stereotüpiseerimisega, mistõttu tuleks antud järelduse tõsiselt võtmise äärmiselt ettevaatlikult suhtuda. Esimeses alapeatükis käsitleti ka Pearson, Porath (2005: 7) seisukohta, mille kohaselt võib erinev kultuuriline taust aval-

dada mõju lugupidamatu käitumise tajumisele, sest kultuurist sõltuvalt võivad väärtushinnangud ja standardid erineda. Siinkohal saab taaskord näha seost interpreteerimise erinevustega, mis võib mingil määral olla siiski mõjutatud ka kultuurilisest taustast ning kahe rahvuse hinnangute erinevused tajumisel võivad olla tingitud olukordade tõlgendamise mitmekesisusest. Seega saab siinkohal taas lähtuda ettepanekust viia organisatsioonides läbi uuringuid, mis vaatlevad tulemusi ka emakeele omapärasid arvestades.

Alapeatükis 2.2 esitleti ka käesoleva töö autori poolt koostatud küsimuste vastuseid, mis olid seotud lugupidamatu käitumisega. Üldiselt on autori meelest äärmiselt positiivne, et lugupidamatu käitumise osas vastajate poolt välja toodud näited olid üldjuhul vastavuses lugupidamatu käitumise teoreetilise taustaga, mis viitab sellele, et vastajad on saanud aru, mida taoline mõiste endast kujutab ning lisaks sellele saab järeldada, et termini *workplace incivility* tõlget „lugupidamatu käitumine“ võib lugeda antud tulemuste põhjal küllaltki õnnestunuks. Avatud vastuste põhjal selgus ka üks küllaltki oluline asjaolu – juhid on oma käitumisega mingil määral teistele töötajatele eeskujuks ja paljud probleemid võivadki sellest tuleneda, et mõned juhid ei anna piisavalt head eeskju (ühtib alapeatüki 1.1 joonisel 4 kajastatud keskosaga), mistõttu võivad ebasobivad käitumisviisid organisatsioonides levima hakata. Seega tuleks kaaluda lugupidamatu käitumisega seotud teemade osas juhtide teadlikkuse tõstmist (näiteks suhtlustreeningud, psühholoogiliste testide läbiviimine) ja veenduda, kas nende tööpõhimõtted on lugupidamatut käitumise ennetamist toetavad. Kuna ka teoorias selgus, et paljudel juhtudel kalduvad juhid lootma pigem lugupidamatu käitumise lõppemisele ja ei panusta piisavalt palju taoliste olukordade lahendamisesse ega ennetamisesse (Pearson *et al.* 2001: 1409), siis on saadud tulemus ka teooriaga kooskõlas. Lisaks sellele leidis mitmeid vastajaid, kelle sõnul seisneb probleem selles, et lugupidamatult käitujad ei leia oma tegudes midagi väära, mille põhjal ilmneb, et sisereeglite osas tuleks kokku leppida.

Üldiselt saab selgunud tulemuste põhjal järeldada, et vastajate sõnul nähakse süüd probleemide esinemise ja nendega tegelemata jätmise juures just juhtide puhul, kuigi autori arvates võib taoline arvamus tuleneda ka sellest, et sageli ei suudeta olukordi näha teise osapoole vaatenurgast – ka juhid peavad arvestama mitmete asjaoludega, mida nad sageli töötajatega ei jaga, mis jätab nende alluvatele mulje, et juhid teevad otsuseid lähtuvalt enda heaolust või jättes alluvatega arvestamata. Siinkohal saab teha

ettepaneku veenduda juhtide pädevuses ja töömetoodika sobivuses, mis peaks olema organisatsioonis sarnastele põhimõtetele tuginev ning tööalaste eesmärkidega kooskõlas.

Üheks järelduseks võib pidada siiski seda, et lugupidamatu käitumine sõltub küllaltki palju ka kollektiivist ja inimeste eripäradest – mõnede jaoks on teatud käitumine täiesti aktsepteeritav, kuid tegelikkuses teiste arvates saab seda lugeda lugupidamatuks, ent siinkohal saab organisatsioon küllaltki palju ette võtta, et vältida ebameeldivate olukordade teket. Lugupidamatu käitumisega seonduvalt saab soovitada üldiselt seda, et esmalt tuleks alustada uuringute läbiviimisest, et määratleda, kuivõrd palju lugupidamatut käitumist organisatsioonis esineb ja millised on peamised kitsaskohad olukordade paremaks muutmise osas. Järgnevalt tuleks kehtestada või täpsustada üle sisereeglid, et kõigile oleks üldiselt üheselt mõistetav, milline käitumine on aktsepteeritav. Kuna vastustest kajastus ka seda, et puuduvad võimalused taoliste teemadega seonduvalt kellelegi tagasisidet anda, siis kindlasti tuleks asuda tagasiside andmise süsteeme väljatöötama ja probleemidega peaks tegelema ka personaalsemal tasemel.

Nii nagu ka peatükis 1.1 selgus, siis ka kultuurilised erinevused võivad mõjutada küllaltki palju ja ka vastajate meelest saab lugupidamatu käitumine esmalt alguse inimeste kodudes toimuvast (kodust kasvatust mainiti mitmeid kordi), kuigi siinkohal ei saa organisatsioon palju ette võtta, ent silmas tuleks pidada seda, et töötajate värbamise ja valiku osas tuleb arvestada organisatsiooni eripäradega, millest tulenevalt peaks kollektiivi valima need inimesed, kes on sellele ametikohale isiksuse poolest sobivad. Lisaks sellele võiks töötaja valikul kasutada rollimänge tööintervjuude käigus, mis aitavad välja selgitada, kuidas indiviid teatud situatsioonis tõenäoliselt käituda võib. Ka Pearson *et al.* (2000: 133) kohaselt on oluline töötajate värbamisel ja valikul jälgida, et inimese isiksuseomadused oleksid organisatsiooni jaoks sobivad ning peaks veenduma selles, et isik ei oleks varasemalt lugupidamatult eelmises töökohas käitunud. Seega saab soovitada ka seda, et töötajate valiku puhul võiks taustakontrolli sooritamisel leida kinnitust ka selles osas, et indiviidil poleks eelnevas töökohas varasemalt olnud probleeme teistega lugupidamatult käitumise osas. Seega suuremate probleemide vältimiseks tuleks panustada töötajate valikusse, mis võib algselt üpris kulukas investeering olla, kuid ennetab märgatavalt suuremate ressursikulude teket hilisemalt. Autori arvates oleks organisatsioonides vajalik määratleda vähemalt ühele töötajale ülesanne tegeleda lugupidamatu

käitumise ennetamistegevuse organiseerimisega, kes vastutaks taoliste toetavate süsteemide loomise eest, sest muul juhul ei pruugi keegi sellise teemavaldkonnaga tegelemist enda peale võtta. Üldiselt saab soovitada ka seda, et töötajatele võiks olla loodud n-ö sisseelamisprogramm, mis suudaks pakkuda uuele liikmele informatsiooni juba organisatsiooni tööle tulles selles osas, millised on ootused töölase käitumise raames, mis elimineerib võimaluse, et uus liige võib teadmatusel lugupidamatult käituda ja sellega oma suhted ka edaspidiseks rikkuda. Taolist soovitusi toetab kaudseltselt ka Pearson *et al.* (2000: 133), kelle seisukoha järgi on vajalik esimesel võimalusel anda uutele töötajatele mõista sellest, milline käitumisviis võib edaspidiselt probleeme tekitada.

Järgnevalt tuuakse välja ka konfliktidega seonduvad tulemused. Nii nagu ka lugupidamatu käitumise puhul, siis konfliktide osas oli samuti hea näha, et 51% sõnul on konflikte viimase 12 kuu jooksul vähem esinenud, mis näitab organisatsioone heast küljest – järelikult on aastaga asetleidnud muudatused olnud lahkkelide osakaalu vähendavad ja/või nende teket ennetavad. Seevastu 20% kohaselt on konfliktide esinemissagedus suurenenud, mistõttu saab öelda, et küllaltki suure osa vastajate jaoks on tööalane keskkond muutunud vähemalt mingil määral halvemaks, kui tekkinud konfliktid pole olnud just konstruktiivset laadi ja neile lahenduste leidmine pole olnud kõige sobivam. Eelnevate tulemuste põhjal saab järeldada, et organisatsioonides oleks soovitatav aeg-ajalt viia läbi lühiuuringuid, mille abil määratleda, kuivõrd tihti esineb konflikte, millist tüüpi lahkkelidega on viimasel ajal tegu olnud (konstruktiivsed või destruktiiivsed) ja töötajatelt tuleks küsida ka töörahuloluga seotud hinnanguid. Taolise informatsiooni kogumine teatud intervallidega pakub võimalust konfliktide esinemise ja kulgemisega seotud põhjuste kindlaks tegemiseks – näiteks saades teada, et töötajad on viimase kuu jooksul rohkem konfliktidega kokku puutunud ja mõeldes selle ajaperioodi jooksul toimunud muudatuste peale ja analüüsides nende potentsiaalset mõju, siis saab välja selgitada ka peamised põhjused, mis konfliktide esinemist mingis suunas mõjutasid. Kogutud informatsiooni võib pidada oluliseks sisendiks, mille alusel teha asjakohasemaid otsuseid.

Tulemused näitavad, et arusaam konfliktidest on küllaltki erinev. Enamjaolt oldi siiski arvamisel (67% summaarselt), et konfliktid on pigem kahjulikud, mis viitab kaudseltselt inimeste varasematele negatiivsetele kogemustele konfliktide lahendamise osas. Kui töötajad suhtuvad konfliktidesse juba eelnevalt negatiivselt, siis tõenäoliselt mõjutab see

ka väljakujuneva lahenduse efektiivsust – negatiivsed eelarvamused võivad muuta inimesi ettevaatlikuks ja kahtlustavaks, mistõttu tõlgendatakse olukordi negatiivsemate-
na kui need tegelikkuses olla võivad. Taoline negatiivne suhtumine konfliktidesse pärsib tulevikus lahkhelidest tulenevaid võimalusi areneda. Üheks ettepanekuks tööta-
jate arvamuse positiivsemaks muutmiseks võiks olla töötajatele lugemiseks mõeldud veebipäevik või intranetis kuvatav uudistevoog, mille kaudu võiks edastada teavet, mis kajastab olulisemate probleemide edukaid lahendusi ja selle abil saavutatud positiivseid
resultaate, et töötajad saaksid olla kursis asjakohaste lahendusmeetoditega ja näeksid, et lahkhelide tulemuseks võib olla ka organisatsiooni areng või mõni muu positiivne tulem. Üldiselt tuleks leida võimalusi, mille abil õnnestuks muuta töötajate arusaama konfliktidest ja samal ajal saaks ka näidata, et nende panust väärtustatakse.

Kindlasti aitaks kaasa ka konfliktide lahendamiseiga seotud koolitused, milles julgus-
tatakse inimesi avameelsemalt diskuteerima, et konfliktide positiivsed mõjud saaksid
esile tulla ja samas võiks anda ka soovitusi, kuidas hoida konflikti konstruktiivsena. Üheks variandiks võiks olla ka personalitööga tegeleva inimese kaasamine konfliktide-
ga seonduvasse, kes annaks töötajatele nõu ning kelle tööülesannete hulgas võiks olla
töötajatevaheliste suhete reguleerimise ja tugevdamise tagamine. Lisaks sellele võib ka
väliselt konsultandilt abi saamine olla uudne ning taolise spetsialist hinnang või näge-
mus võib olla teistsugune, sest tegemist on isikuga, kes pole organisatsiooniga ise otse-
selt seotud, mistõttu on tema arvamus aus ja erapooletu. Kuna küllaltki paljud vastajad
siiski polnud rahul antud hetkel konfliktide lahendamiseiga oma töökohaks olevas
organisatsioonis ja lisaks sellele ka enamjaolt märgiti, et konflikte jääb organisatsioonis
lahendamata, siis selle põhjal saab järeldada, et konfliktide lahendamise ja toimetuleku-
ga seotud teemadega oleks vajalik organisatsioonides rohkem tegeleda, sest töötajate
negatiivsed eelarvamused võivad viia situatsioonideni, mille korral suhtutakse näiteks
konstruktiivsesse konflikti ebaadekvaatselt, mis esiteks tähendab organisatsiooni jaoks
arenguvõimaluse mööda laskmist ja konfliktidega seonduvad negatiivsed emotsioonid
võivad töötajas veelgi enam süveneda, sest positiivseid kogemusi ei saada. Uuringute
käigus on selgunud, et negatiivsed emotsioonid võivaf põhjustada situatsioonide liigset
lihtsustamist, teiste käitumise negatiivset interpreteerimist ja usalduse langust, ent
seevastu positiivsed emotsioonid suurendavad olukordade laiemalt tajumist ning aitavad
palju kaasa innovaatiliste lahendusteni jõudmisele (Robbins 1993: 453). Seega on olu-

line panustada sellesse, et töötajad oleksid konfliktide suhtes ikkagi pigem positiivselt meelestatud. Lisaks sellele võib näha ka siinkohal seost olukorra võimendumisega – negatiivne suhtumine paneb inimesi asju halvemana tajuma, mis tekitab probleeme ja saadav kogemus on taaskord negatiivne, seega edaspidiselt ollakse veelgi skeptilisemad, mis tingib järjest süvenevate negatiivsete kogemuste tulemusena olukorra ja suhtumise võimendunult halvenemise.

Ühe küsimuse põhjal selgus, kuivõrd ollakse nõus erinevate konfliktide potentsiaalseteks tekkeallikateks olemisega. Selgus, et enamjaolt hinnati kõiki tekkeallikaid küllaltki olulisteks, kuid üksnes töötajate kultuurilist tausta ei peetud niivõrd määravaks teguriks, et see võiks konflikte otseselt tekitada. Mitmete uuringute tulemusena on ka varasemalt selgunud, et liiga vähe ja ka liiga palju kommunikatsiooni ning kasutusel oleva kommunikatsioonikanali sobivus on potentsiaalsed lahkkelide tekkeallikad (Robbins 1993: 449), mis selgus ka käesoleva uuringu põhja. Lisaks sellele käsitleti konfliktiprotsessi osas (alapeatükis 1.2), et peale kommunikatsiooni on potentsiaalseteks tekkeallikateks ka struktuur ja personaalsed muutujad (Robbins 1993: 448), mille osas leiti kinnitust ka käesoleva uuringu abil. Üldiselt saab öelda, et konfliktide tekkeallikate ring on lai. Seega tuleks organisatsioonides vaadelda potentsiaalsete tekkeallikatega seonduv aeg-ajalt kriitilisema pilguga üle, et leida kitsaskohti ja võtta sellega seoses midagi õigel ajal ette.

Lisaks vaadeldi ka seda, kuivõrd adekvaatselt suudavad inimesed hinnata seda, millist lahendusstiili nad konfliktis olukorras kasutavad ja kas see ühtib TKI testi tulemusega. Peamiseks järelduseks oli, testi tulemus ei kattu üldjuhul inimeste enda arvamusega. Kõige rohkem eelistati oma hinnangul kasutada koostöö lahendusstiili, kuid TKI test näitas, et neist üksnes 8% ka sai testi põhjal sellise tulemuse. Koostööd enda meelest kasutavad vastajad olid need, kes ka kõige rohkem eksisid hinnangu andmisel, sest teiste stiilide esindajate puhul ühtis oma hinnang TKI tulemusega vähemalt 40% ulatuses ja üle selle (näiteks vältimist enda meelest kasutavatest vastajatest said ka TKI põhjal neist 61% sellise tulemuse). Ühest küljest näitab see, et inimesed ei teadvusta täielikult seda, milline on nende käitumine konfliktide esinemisel ja teisest küljest on see mõttekohaks organisatsioonidele – tuleks veenduda selles, kas töötajad on teadlikud erinevate lahendusstiilide rakendamisega seonduvast või oleks siiski vajalik neid ka koolitada, mis aitaks neil saada selgemat ülevaadet sellest, millised on ootused töötajate suhtes,

kui konfliktid ilmnevad. Alapeatükis 1.3 selgus, et kõik lahendusstiilid võivad olla tõhusad, kui neid osatakse sobivas olukorras kasutada. Seega oleks kindlasti kasulik tõsta töötajate teadlikkust lahendusstiilide eripärade ja rakendamisega seonduvalt.

Ühe küsimusega paluti anda hinnang ka sellele, millised on vastaja meelest teiste töötajate lahendusvõtted. Enamjaolt arvati, et teised kasutavad domineerimist ja kõige vähem kohandumist. Küllaltki huvipakkuvaks võib pidada tulemust, et need vastajad, kes kasutasid ise vältimist ja kohandumist, tajusid teiste puhul kõige enam domineerimist. Siinkohal saab teha oletuse, et taoliselt vastanud inimesed ise ongi tagasihoidlikuma iseloomuga või nad on olude sunnil pidanud vältimist ja kohandumist kasutama, sest neid ümbritsevad kaastöötajad on domineerijad, mille tõttu peavad nad tihti n-ö alistuma. Antud juhul võib tulemust pidada küllaltki ootuspäraseks, sest tegelikkuse ei pruugita teada seda, kuivõrd palju suruvad teised inimesed enda soove alla, millega saab ehk mingil määral selgitada ära kohandumise madalat ja domineerimise kõrget osakaalu, sest olukordade puhul nähakse üksnes seda poolt, kuivõrd palju inimesed näitavad välja oma soove, mis jätab mulje, et nad suruvad oma arvamust läbi, kuigi reaalselt võib see moodustada vaid väikse osa kõigist soovidest, mida isegi kordagi välja ei tooda. Samas võib see olla tingitud ka ametikohtade hierarhiast – esmatasandil töötavad isikud on olude sunnil sageli n-ö nurka surutud ehk neile pole antud sõnaõigust arvamust avaldada või kardetakse liiga eristuva arvamuse väljendamisega töökohta kaotada, mis võib tingida vältimis- ja kohandumisstiili rakendamist. Üldiselt saab siin lähtuda taaskord eelnevalt väljatoodud ettepanekutest, mis aitavad saada ülevaadet sellest, miks ja milliseid lahendusstiile töötajad kasutavad. Lisaks sellele on märkimist väärt ka see, et need inimesed, kes ise teevad koostööd, märkavad ka teiste hulgas teistest rohkem koostöö tegemist (ülejäanud stiilide esindajad on teiste puhul täheldanud koostöö tegemist üksnes 5% või vähem) ja sama kehtib ka kompromissi osas. Üldiselt saab järeldada, et koostegevusele suunatud lahendusstiilide esindajad on ka teiste puhul märganud koostegevusele suunatud tüüpe rohkem võrreldes teistega või teiseks selgituseks oleks see, et organisatsioonis on väljakujunenud kultuur, mis soosib taoliste stiilide kasutamist või on kollektiiv sellistest töötajatest koosnev, kelle puhul saab neid võtteid kasutada.

Üldiselt selgus, et kõige rohkem kasutatakse vältimisstiili, mis näitab, et paljud probleemid jäävad lõpliku lahenduseta, sest nendega ei tegeleta põhjalikult. Seevastu Bartlett

(2009: 168) poolt USA-s läbiviidud uuringu põhjal selgus vastupidine tulemus ehk vältimist kasutatakse kõige vähem. Saadud tulemuste erinevust saab põhjendada ilmselt ka sellega, et Eestis elavad inimesed ei pruugi olla niivõrd avatud probleemide diskuteerimise osas ning ka (rahvus)kultuurilised eripärad võivad olla tinginud siinkohal selliste resultaaside ilmnemist. Siinkohal saab taaskord soovitada seda, et tuleks suurendada teadlikkust sellest, kuivõrd palju kasutatakse vältimist ja mis põhjustel seda tehakse, sest vältimisstiili kasutamine kuulub kaotus-kaotus tüüpi lahenduste hulka, mistõttu tuleks rakendada meetmeid selleks, et töötajad kasutaksid taolist võtet pigem harva ja üksnes sobivas olukorras. Analüüsi käigus vaadeldi ka lahendusstiilide omavahelisi seoseid ja selgus, et paljud stiilid omavad seost teise lahendusvõttega. Seega saab järeldada, et organisatsioonid võiksid kaaluda ka TKI või mõne muu testi läbiviimist oma töötajate hulgas, mis aitaks saada aimu sellest, milliseid lahendusvõtteid kalduakse kõige rohkem kasutama. Seega avaneks võimalus sõltuvalt tulemusest teha organisatsioonis muudatusi, mis soodustaksid aktsepteeritavate lahendusvõtete suuremat rakendamist.

Alapeatükis 2.2 esitleti ka tulemusi, mis saadi käesoleva töö autori poolt koostatud küsimuste põhjal. Peamise järeldusena saab välja tuua selle, et organisatsioonides vajavad konfliktid rohkem tähelepanu ja paljud vastajad on maininud mitmeid olulisi probleeme, mis tekitavad konflikte. Kuna väga paljud vastajad leidsid, et viga on juhtides, kes sageli on pikaajaliselt olnud samal kohal ning neil puudub motivatsioon ja mõnel juhul ka vajadus oma alluvaid adekvaatselt juhtida, siis tuleks aeg-ajalt ka juhtidele püstitada kõrgemaid eesmärke ning veenduda nende pädevuses, mis aitab tõsta nende produktiivsust. Ka tagasiside andmise võimaluse puudumist toodi välja, mis näitab, et organisatsioonides ei jõua probleemidega seonduv teave õigete inimesteni. Kui lugupidamatu käitumise juures oli autor seisukohal, et ainuüksi juhte ei saa probleemides süüdistada, sest palju sõltub ka olukordade tajumisest, inimeste isiksuseomadustest, kultuurilisest taustast ja muudest aspektidest, siis konfliktidega seonduva puhul saab olla mingil määral ka vastupidisel seisukohal – konfliktid on juhitavad ja kui lahkhelidele leitakse sobiv lahendus, siis saab organisatsioon võimaluse areneda. Siinkohal saab peamise ettepanekuna öelda, et juhid peaksid ka ise sekkuma olukordade kulgemisesse ja juhtima konflikte nii, et need saaksid või säilitaksid oma konstruktiivse olemuse.

Kui vaadelda erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes tulemusi, siis selgus, et mehed kalduvad rohkem domineerimist ja naised sagedamini vältimist ning kohandumist kasutama, mille põhjal saab näha seost taaskord meeste meelekindlama olekuga. Seevastu Bartlett (2009: 171) uuringus ei leitud soo lõikes olulisi erinevusi, ent uuringutulemuste erinevus võib tuleneda ka metoodika eripäradest ja valimi koosseisust. Teoorias presenteeriti, et uuringute kohaselt kalduvad naised pöörama rohkem tähelepanu osapooltevahelistele suhetele ja kasutavad tööalaselt sageli just koostöö stiili, kuid mehed vaatlevad suhteid lühiajalisest orientatsioonist lähtuvalt, mistõttu nad kasutavad domineerimist rohkem (McShane 1998: 345). Antud juhul ühtib varasemate uuringutega see, et mehed kalduvad olema rohkem domineerimisstiili kasutavad. Siinkohal saab järeldada, et naissoost töötajaid tuleks siiski proovida julgustada oma arvamust avaldama ja sobivas olukorras enda seisukohtadele kindlaks jääma.

Emakeele alusel vaatlemisel selgus, et need, kelle emakeeleks on vene keel, kalduvad rohkem kompromissi kasutama ja need, kelle emakeeleks on eesti keel, kalduvad rohkem kohanduma. Taaskord saab näha seost kultuuriliste eripärade ja rahvusega, mida käsitleti ka teooriaosades. Lisaks sellele peetakse eestlasi sageli pigem tagasihoidlikeks, mistõttu võib taoline põhjendus aidata avada tulemust, et eesti keelt emakeelena rääkivad inimesed ei avaldada väga tugevalt oma arvamust ega suru seda peale, vaid pigem annavad järgi. Vene keelt rääkivad inimesed kalduvad rohkem kompromissi kasutama, mis viitab sellele, et nende jaoks on oluline mõlema osapoole soovide võrdne täidetud ja üldine võrdsus. Seega saab öelda, et eesti keelt emakeelena rääkijaid tuleks rohkem motiveerida oma seisukohti avalikustama ja neid tuleks enam julgustada endale kindlaks jääma, sest teise osapoole soovidele liiga tihti järgi andmine võib elimineerida võimaluse areneda ja probleemile tunduvalt paremaid lahendusi leida.

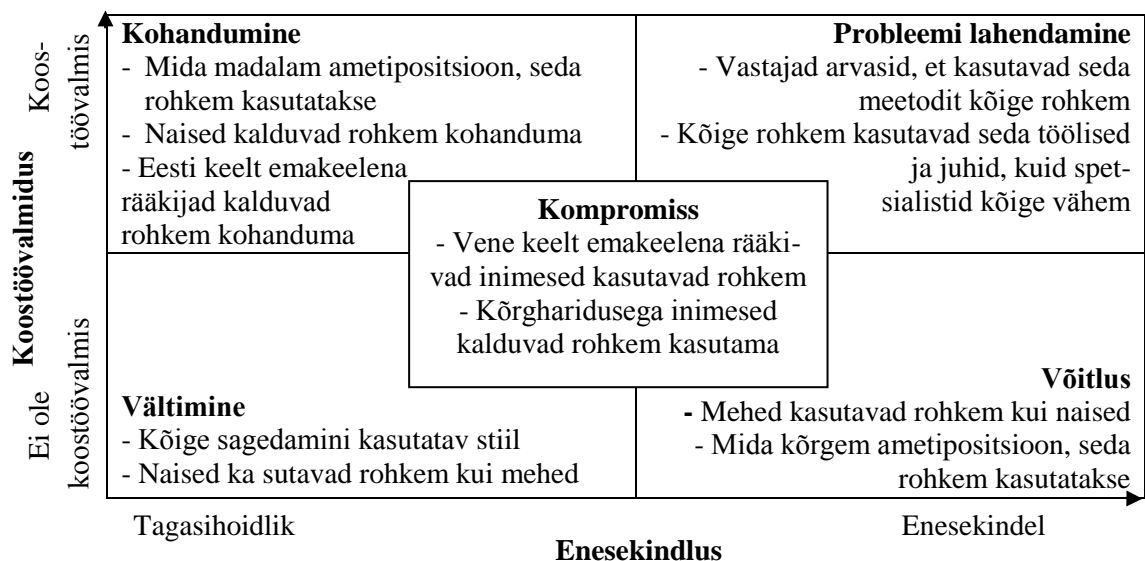
Uuringu tulemused näitasid ka seda, et mida kõrgem on ametipositsioon, seda rohkem kaldutakse domineerimist kasutama. Ka alapeatükis 1.3 selgus, et domineerimismeetodi kasutamine võib teatud juhtudel ka lausa vajalik olla - näiteks tähtaegade saabumisel, hädaolukordade, kiirelt lahendust vajavate probleemide ning ebapopulaarsete otsuste puhul (Schermerhorn *et al.* 1991: 420, Kreitner, Kinicki 1992: 382). Domineerimist peeti küllaltki kasulikuks (aega ja muid ressursse säästvaks) juhul, kui vastasel pole piisavalt informatsiooni või kogemusi (Schilling ... 2009) ja peamiseks tugevuseks selle

lahendusstiili puhul oli kiirus (Kreitner, Kinicki 1992: 382). Eelnevalt nimetatud aspektid aitavad avada ka saadud tulemuste ootuspärasust – kõrgematel ametikohtadel ollakse sageli eelnevalt väljatoodud olukordades, mis eeldabki kiiret reageeringut ja domineerimisstiili kasutamist. Lisaks sellele nõuab kõrgem amet inimeselt mingil määral selliste isiksuseomaduste olemasolu, mis tagaksid otsustamisel sihikindluse ja teatud olukordades ka mõjutustega kaasa minemisele vastupanu osutamise võime olemasolu. Samas ei tohiks unustada seda, et mõnes olukorras võib ka mõni teine stiil kasulikum olla. Seega ei tohiks ametipositsiooni poolt võimaldatava domineerimise kasutamise juurde liiga kinni jääda, mistõttu tuleks juhtide lahendusstiilide kasutamist aeg-ajalt ka monitoorida.

Kohandumise puhul oli näha samuti küllaltki ootuspärane erinevus – mida kõrgem on ametialane positsioon, seda vähem kasutatakse kohandumist, mille puhul kehtib samasugune järeldus – kõrgematel ametikohadel ei saagi teiste soovide järgi alari kohanduda ja madalamal ametikohal tuleb sageli leppida mitmete ettekirjutuste ning teiste soovide järgimisega. Ka teooriaosas selgus, et heade suhete säilitamiseks arvestatakse maksimaalselt vastase soovidega ning enda soovid jäävad tagaplaanile (Kondalkar 2009: 347, Kreitner, Kinicki 1992: 382, Johns 1996: 452). Seega võib järeldada, et suhete säilitamise eesmärgil võidakse kohandumist rohkem kasutada, sest töötaja võib karta näiteks oma töökoha kaotamist. Seevastu oleks siin võimalik näha ka seda, et juhid peaksid rohkem panustama suhetes usaldusväarsuse tekitamisesse ja looma eeldused selleks, et inimesed sooviksid oma initsiatiivi välja näidata ning avalikustada oma arvamust, mille tulemusena võivad olukorrad laheneda tunduvalt efektiivsemalt. Lisaks selgus, et kõige enam kalduvad töölised ja juhid koostööd kasutama, kuid spetsialistid rakendavad sellist lahendusstiili märksa vähem. Siinkohal näeb autor seost töö eripäradega – töölised saavad erinevaid ülesandeid kõrgematel ametikohtadel töötavate inimeste käest ja nende sooritamiseks tuleb sageli ka omavahelist koostööd teha, et tagada tööprotsesside efektiivset kulgemist. Sama kehtib juhtide kohta – erinevate otsuste vastuvõtmisel on sageli vajalik jõuda üksmeeleni, mis arvestaks kõigi heaolu. Seevastu spetsialistid kui teatud alale spetsialiseerunud inimesed saavad juhtidelt üldised juhtnöörid kätte ja omavad mingil määral rohkem vabadust otsustada oma töömeetodite üle ning sageli on nende tööks oma n-ö tööloigu eest vastutamine, mis ei sõltu kellegi teise panusest, mistõttu koostöö tegemist ehk ei eeldatagi neilt niivõrd palju kui näiteks juhtidelt ja esmatasandi töötajatelt. Teooriaosas toodi välja Kondalkari seisukoht, et koostöö osas peab arvesta-

ma sellega, kuidas kasutatakse seejuures aega ning teisi organisatsiooni ressursse, kuna tegemist on stiiliga, millega võivad kaasneda küllaltki suured ressursikulud ja sageli pole kõigis olukordades selle meetodi rakendamine kõige otstarberkam. (Kondalkar 2009: 347) Antud juhul saab siinkohal rõhutada seda, et organisatsioonid peaksid koostöö kasutamise osas tähelepanelikud olema ja tagama selle stiili optimaalse kasutamise.

Kõrghariduse ja selle puudumise osas vaatlemisel selgus, et kõrgharidusega inimesed kalduvad kompromissi rohkem rakendama. Siinkohal saab järeldada, et ehk võib taolise tulemuse taga peituda akadeemilise kraadi omandamise käigus saadud analüüsimisoskused ja -kogemuse olemasolu, mis aitab olukordi asjakohasemalt hinnata ning seega ka võrdselt osapoolte soovide rahuldamist tagada – suudetakse näha olukordi ka teise isiku vaatenurgast ja prognoosida täpsemalt saavutatava tulemi realiseerumiseks vajalike järeleandmistele võrdsust. Seega võiks organisatsioonides arvestada saadud tulemusega ja kõrghariduseta töötajaid tuleks samuti julgustada kompromissi kasutama. Järgnevalt on esitletud konfliktide lahendusstiilidega joonis 11, kuhu on lisatud selgunud tulemused.

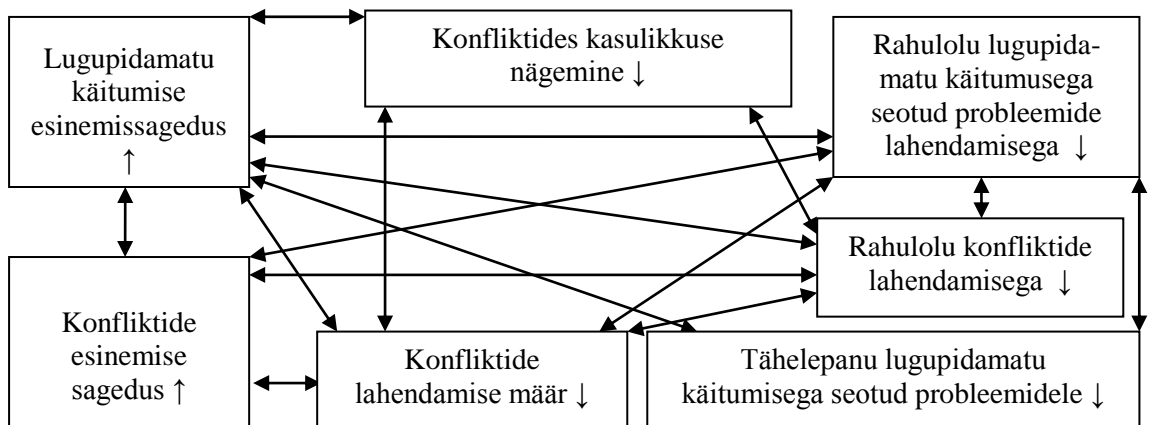


Joonis 11. Konflikti lahendamise võrgustik (Schermerhorn *et al.* 1991: 418) koos käesoleva uuringu tulemustega (autori koostatud).

Uuringus vaadeldi ka käesoleva töö autori poolt koostatud küsimuste põhjal saadud tulemuste omavahelisi seoseid. Üldiselt selgus, et mida sagedasem on lugupidamatu käitumise esinemise tajumine, seda suurem on ka konfliktide esinemissageduse tajumine ja vastupidi ehk ka käesolevas uuringus on leitud kinnitust nende kahe nähtuse oma-

vahelise seose ja spiraalselt võimenduvale olemusele, mis viib olukordade eskaleerumiseni, mida esitleti ka käesoleva töö esimeses peatükis Andersson, Person (1999: 461) seisukohtadele tuginevalt. Ka Trudel, Reio (2011: 397) on järeldanud oma uuringu tulemustele tuginevalt, et Andersson, Pearson lugupidamatu käitumise spiraalse kulgemise mudel ja nende nägemus sellest, et need kaks nähtust võivad põhjustada üksteise ilmnemist (1999: 455) ning olukordade intensiivistumist, pakub võimalust, millega täita tühimik, mis valitseb antud hetkel lugupidamatu käitumise ja konfliktide teooriate seoste osas. Seega nii käesoleva töö kui ka varasemate uuringute tulemused viitavad sellele, et neid kahte teemat tuleks asuda ka üheskoos lähemalt käsitlema.

Saadud tulemuse põhjal saab öelda, et organisatsioonides tuleks läbi viia uuringuid ja küsida töötajatelt tagasisidet selles osas, kuidas nad on teatud aja lõikes tajunud nimetatud nähtuste esinemist, mis aitab võtta kasutusele vajalikke meetmeid siis, kui on veel võimalik tõsisemate tagajärgede teket ära hoida. Lisaks sellele leiti, et mida suurem on lugupidamatu käitumise esinemissagedus, seda negatiivsemalt suhtutakse konfliktidesse. Siinkohal saab järeldada, et organisatsioonides oleks kindlasti kasulik võtta lugupidamatu käitumisega seonduvalt ette mitmeid muudatusi (soovitused, mida eelnevalt esitleti), mis aitab vältida olukorda, mil töötajad hakkavad konfliktidesse liiga negatiivselt ja umbusklikult suhtuma. Seega tuleks konfliktide ennetustegevuse juures alustada juba lugupidamatu käitumise esinemise elimineerimisega, mis tekitab inimestes halba suhtumist. Kuna uuringu tulemuste põhjal leiti uuritavate nähtuste vahel mitmeid seoseid, siis on need esitatud ka illustratiivsel kujul alljärgneval joonisel 12.



Joonis 12. Autori koostatud küsimuste tulemuste omavahelised seosed (autori koostatud).

Joonisel 12 on iga aspekti kõrval ka nooled (\downarrow või \uparrow), mida saab kasutada kahe aspekti omavahelise vaatlemise juures – kui nooled on kahel vaadeldaval aspektil sama suunaga, siis on tegemist samasuunalise seosega, ent vastassuunaliste noolte korral on tegu pöördvõrdelise seosega. Selgus, et mida positiivsemalt suhtutakse konfliktidesse, seda suurem on ka rahulolu konfliktide lahendamise – siinkohal saab järeldada taaskord, et protsessidele on omane spiraalselt kulgemine ja võimendumine ehk positiivse suhtumise korral nähakse asju parematena ja saadakse positiivseid kogemusi juurde, mis kinnistab veendumust, et tegelikkuses on konfliktid kasulikud ja seega on ka tagajärjed kasulikud. Üldise järeldusena saab siin näha seda, et mida rohkem vastajate meelest konfliktide lahendamise tegeletakse ja mida kasulikumana suudetakse konflikte vaadelda, seda kõrgem on ka inimeste rahulolu, mis loob aluse edaspidiselt positiivsete kogemuste tekkeks ja seeläbi tekib ka positiivsete tagajärgedega spiraali eskaleerumine. Seega saab ühe olulisema järeldusena välja tuua selle, et inimeste suhtumine konfliktidesse mõjutab küllaltki palju seda, kuivõrd hästi suudetakse olukordadega toime tulla ja millistele spiraalsetele protsessidele pannakse alus – negatiivne suhtumine võimendab kahjulike ja positiivne suhtumine kasulike tagajärgedega olukordade võimendumist. Ettepanekuna saab siinkohal välja tuua selle, et organisatsioonid peaksid tegelema töötajate teadlikkuse tõstmisega seoses konfliktidega – oluline on selgitada lahkkelide kasulikkust ja potentsiaalseid positiivseid tagajärgi, mida on võimalik saavutada valides õiged lahendusvõtted.

Küllaltki ootuspäraseks võib lugeda ka tulemust, et mida rohkem pööratakse organisatsioonides tähelepanu lugupidamatu käitumisega seonduvatele probleemidele, seda kõrgem on töötajate rahulolu sellega seoses ja seda väiksem on lugupidamatu käitumise esinemissagedus. Mida suurem on konfliktide lahendamise määr, seda kasulikumana nähakse konflikte, seda väiksem on lugupidamatu käitumise ja konfliktide esinemissagedus ning seda kõrgem on rahulolu nii lugupidamatu käitumise kui ka konfliktidega seotud probleemide lahendamise. Seega tuleks organisatsioonides proovida tagada seda, et võimalikult suur hulk konfliktidest lahendatakse ära ja seejuures kasutades asjakohaseid lahendusvõtteid. Eelnevalt esitatud joonise 12 vahendusel on võimalik näha ka seda, et mida suurem on lugupidamatu käitumise ja konfliktide esinemissagedus, seda vähem ollakse rahul nende teemadega seotud probleemide lahendamise ning kui ühe nähtuse osas rahulolu langeb, siis ka teise puhul on oodata rahulolu vähenemist.

Seega saab järeldada, et mõlemad teemad vajavad organisatsioonides käsitlemist ning soovitatavalt samaaegselt, sest juhul, kui ühele neist ei pöörata tähelepanu, siis pole ka ühekülgsest panustamine niivõrd tõhus, sest lugupidamatu käitumise ja konfliktidega seonduv oli mitmel moel omavaheliselt seotud.

Saadud tulemuste puhul saab üldistades öelda, et organisatsioon saab küllaltki palju muudatusi ellu viia, mis aitaks suurendada töötajate rahulolu, ennetada tõsisemate probleemide teket ja nähtuste spiraalsel kujul võimendumist, kuid selleks tuleks alustada esmalt näiteks sellest, et inimeste suhtumine ja hoiakud konfliktide suhtes võiksid olla varasemast kindlasti veelgi positiivsemad, mida võib pidada autori arvates ka joonise 12 üheks peamiseks sõnumiks. Lisaks sellele saab nimetatud jooniselt näha ka seda, et käsitletavat nähtust on omavahel tihedalt seotud ja erinevad protsessid kulgevad spiraalselt. Üldiste soovitusena saab siinkohal lähtuda nii lugupidamatu käitumise kui ka konfliktide tulemuste juures seni väljatoodud ettepanekutest (näiteks uuringud, suhtlustreeningud, töötajate teadlikkuse tõstmine, tagasiside andmise süsteemid, sisereeglite kehtestamine, välisspetsialisti kaasamine, organisatsioonisisese töötaja kaasamine töötajate omavaheliste suhete ja ühtsustunde tugevdamiseks jne).

Teooriaosas toodi välja, et lugupidamatu käitumine võib põhjustada konflikte, mis võib omakorda tekitada lugupidamatu käitumise taaskordset esinemist, mille tulemusena tekivad järjest tõsisemate tagajärgedega konfliktid, mis paneb aluse olukorra võimendumisele. Sellest tulenevalt oli autori sooviks vaadelda ka seda, millised on lugupidamatu käitumise ja konfliktide lahendusstiilide omavahelised seosed. Taoline soov seoseid vaadelda põhines ka sellele, et teada saada, kuidas on omavahel seotud organisatsiooni sisekeskkonnas toimuv (lugupidamatu käitumine) ja inimeste teguviisid ehk konfliktide lahendusstiilide valik. Antud juhul ei leitud lugupidamatu käitumise tajumise ja konfliktide lahendusstiilide omavahelisi seoseid, kuigi korrelatsioonanalüüs näitas, et on olemas mõned statistiliselt olulised seosed, polnud need piisavalt tugevad võimaldamaks järeldusi teha (vt lisa 27). Bartlett (2009: 175) uuringus selgus, et üksnes tõrjumise ja koostööstiili vahel on olemas statistiliselt oluline pöördvõrdeline seos ($r_s = -0.16$), ent käesolevas töös lähtuti sellest, et oluline seos eksisteerib üksnes siis, kui korrelatsiooni-koefitsient on suurem 0,3 – seega saab öelda, et kui lähtuda samadest analüüsimispõhimõtetest nagu käesolevas töös, siis ka Bartlett'i uuringus ei ole leitud piisavalt

tugevat statistiliselt olulist seost ühegi konfliktide lahendusstiili ja lugupidamatu käitumise komponendi vahel. Seevastu Trudel, Reio (2011: 415) leidsid, et konfliktide lahendusstiilide abil (domineerimine ja koostöö) on võimalik prognoosida lugupidamatu käitumise esinemist – leiti, et domineerimisstiili kasutamine suurendab ja koostöö rakendamine vähendab lugupidamatu käitumise esinemist. Erinevus seoste leidmise osas võib tuleneda ka sellest, et Trudel, Reio (2011: 408) on kasutanud oma uuringu läbiviimisel konfliktide lahendusstiilide (DUTCH) ja ka lugupidamatu käitumise puhul (WIS) teste, mis on tunduvalt lühemad ning pole niivõrd põhjaliku ülesehitusega kui käesoleva töö koostamiseks kasutatud instrumendid ja olulist rolli võis omada ka valimi koosseis.

Seega saab öelda käesoleva uuringu põhjal, et lugupidamatu käitumise tajumine ei mõjuta konfliktide lahendusstiilide kasutamist ja vastupidi ning saab järeldada, et lugupidamatu käitumisega seotud olukorrad, mida inimene tööalaselt kogeb, ei mõjuta seda, kuidas ta sellele reageerib ja vastupidi. Antud juhul on autori meelest taolist tulemust võimalik selgitada sellega, et konfliktide lahendusstiilide valik ja pingelises olukorras käitumine sõltub suurel määral inimese isiksuseomadustest ja hoiakutest. Hoolimata sellest, et lahendusstiilide osas ei leitud seoseid lugupidamatu käitumisega, saab siiski eespool esitletud tulemustele (autori poolt koostatud küsimuste vastuste põhjal teostatud korrelatsioonanalüüsi resultaatidele) tuginevalt öelda, et nimetatud teemad on siiski omavaheliselt seotud.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et organisatsioon saab ise palju ära teha, et ennetada ja vähendada taoliste probleemide teket. Autor arvab, et üldiselt võib kasulikuks osutuda ka see, kui kontrollida ka juhtide teadmisi lugupidamatu käitumise ja konfliktide lahendusstiilidega seonduvalt. Kui selgub, et teadlikkus on madal, siis tuleks alustada juhtidele suunatud koolituste läbiviimist. Kindlasti aitab palju kaasa ka see, kui vaadelda töötajate värbamise ja valiku osas nende isiksuseomadusi, et veenduda nende sobivuses, mis aitaks samuti probleeme ennetada. Üldiselt tuleks kindlasti vaadelda, kas organisatsioonis on olemas piisavalt selged ja ka järgitavad regulatsioonid, normatiivid ja kontrollmeetodid, mis aitaksid tekitada selgemat ettekujutust selles osas, mida peetakse aksepteeritavaks ning mida mitte. Üheks peamiseks järelduseks oli ka see, et inimeste suhtumine konfliktidesse mõjutab suurel olukordade väljakujunemist ja lahenduse tõhusust. Seega tuleks inimeste arvamust muuta positiivsemaks ja julgustada neid oma arvamust

avaldama. Olulisel kohal peaks olema ka tagasiside andmise võimalus, et probleemide korral ei jääks töötajad oma muredega üksi. Eelnevalt käsitletud tulemused, järeldused ja soovitused on kokkuvõtvalt koondatud ka tabelitesse, mis asuvad lisades 28, 29 ja 30.

Lõpetuseks saab tuua välja ka peamised soovitused, millega võiks autori arvates edaspidiselt samalaadsete uuringute läbiviimisel arvestada. Küsimustiku tulemused näitavad, et inimesed võivad lugupidamatut käitumist erinevalt tajuda ja mõistet mitmeti tõlgendada. Seega oleks üheks soovitusel, et edaspidiselt võiks selle teema puhul alustada lugupidamatu käitumise määratlemise testist, mil hinnangute andmine aitab vastajal aru saada, mida selle all mõeldakse. Testi kriitikana saab välja tuua selle, et autori meelest kajastavad väited pigem samal tasandil töötavate inimestega seotud olukordi, kuid rohkem võiks kajastatud olla ka näiteks juhtide üleoleva suhtumisega seotud väiteid. Lisaks sellele on üheks kitsaskohaks, et UWBQ testis on väiteid, mis eeldavad n-ö saladusena hoitavate toimingute ilmnemist, kuid enamjaolt ei tule taolised intsidendid ilmsiks. Erinevate tulemuste ja järelduste asjakohasuses tuleks täiendavalt veenduda ja uuringusse tuleks kaasata rohkem inimesi üle Eesti. Kuna autori sihiks oli teha üldisi järeldusi kogutud andmete põhjal, siis siinkohal on oluline mainida, et peamised uurin-
gutulemused on ka alapeatükis 2.2 esitletud, mis pakub teema vastu huvitundjatele võimalust teha täiendavalt konkreetsemaid järeldusi oma töökohaks oleva organisatsiooni konteksti arvestades. Töö autori üheks isiklikuks sooviks oli suunata inimesi mõtisklema ka selle üle, kuivõrd oluline on tööalaselt oma käitumismustrite teadvustamine, sest igaüks saab anda oma panuse, et organisatsiooni sisekeskkond oleks teiste jaoks meeldivam. Antud juhul on üheks peamiseks järelduseks see, et lugupidamatu käitumine ja konfliktid vajavad tähelepanu, et suurendada nii indiviidi kui ka organisatsiooni heaolu.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonides puutuvad töötajad omavahel aeg-ajalt vähemalt mingil määral kokku ja suhtlemise käigus on küllaltki loomulik, et tekib arusaamatusi, ollakse erimeelsusel ja käitutakse viisil, mida teised ei pruugi vaadelda samadest põhimõtetest lähtuvalt. Käesolevaks ajaks on tööalane lugupidamatu käitumine hakanud pälvima veidi enam tähelepanu ja praegusel ajal asetatakse rõhku ka madalama intensiivsusega ebakorreksetele töölastele käitumisviisidele, mida varasemalt vaadeldi pigem tõsisemate agressioonile omaste mõistetega üheskoos. Järjest enam on hakatud mõistma, et tööalase lugupidamatu käitumisega kaasnevad mitmed negatiivsed tagajärjed ja lisaks sellele viib taolise nähtuse esinemine välja ka lahenduseta jäävate konfliktide väljakujunemiseni ning halvimal juhul ka negatiivset laadi olukordade eskaleerumiseni. Ajapikku on jõutud järjest enam selgusele selles, et ka vähem avalikult märgatavad käitumisviisid võivad organisatsioonidele, selle liikmetele ja huvigruppidele kahjulikult mõjuda, kui taoliste aspektidele ei pöörata tähelepanu.

Ka konfliktide mõju on nähtud varasemalt erinevate vaatenurkade alt ning mitmed teadlased on nüüdseks jõudnud ühtsele seisukohale, et lahkhelid on organisatsioonis optimaalsel tasemel esinemise korral lausa mingil määral vajalikud, et avaneks võimalus arenguks ja positiivsete tagajärgede ilmnemiseks. Seega on levinud arusaam, et konfliktide oskusliku juhtimise puhul ja hoides neid seejuures konstruktiivsetena, võivad lahkhelid omada organisatsioonile positiivset mõju. Pidades silmas seda, et lugupidamatu käitumise esinemine ja destruktivist laadi konfliktid kujutavad organisatsioonile ja selle liikmetele ohtu, siis on oluline olla teadlik sellest, kuidas taoliste nähtuste esinemise korral tuleks käituda ning mis oleks võimalik ette võtta, et ennetada negatiivsete tagajärgedega sündmuste teket ja/või vähendada nende esinemisega kaasnevaid kahjulikke mõjusid. Kuna konfliktide esinemise korral on olulisel kohal õigeaegne ja asjakohane reageerimine, siis oleks kasulik olla teadlik erinevate lahendusstiilide sobilikkusest erinevate situatsioonide ilmnemise korral.

Käesolevas magistritöös käsitleti nii tööalase lugupidamatu käitumise kui ka konfliktide ja nende lahendusstiilidega seonduvaid aspekte. Töö käigus anti ülevaade üldisemalt lugupidamatu käitumise olemusest, protsessina kulgemisest ja potentsiaalsetest tagajärgedest. Konfliktide puhul toodi välja lahkhelide olemuse, liigitusvõimaluste, peamiste põhjuste, protsessina kulgemise, potentsiaalsete tagajärgede ja lahendusstiilidega seonduv. Eelnevalt nimetatud aspekte käsitleti käesoleva töö esimeses peatükis, mis hõlmas kokkuvõtlikult tööalase lugupidamatu käitumise ja konfliktide ning nende lahendusstiilide omapärade mõistmiseks olulisemaid teoreetilisi lähenemisi ja kontseptsioone.

Teooriaosa esimese alapeatüki käigus selgus, et tööalast lugupidamatut käitumist on varasemalt küllaltki erinevalt ja üldiselt defineeritud, kuid seevastu leidis autori arvates ka definitsioone, mis olid märgatavalt konkreetsemad ning aitasid taolise termini tähendust paremini avada ja selgemalt määratleda. Kuna käesolevas töös otsustas autor lähtuda sellest, et lugupidamatu käitumine on madala intensiivsusega hälbeline tegevus, millega tehakse teisele töötajale kahju rikkudes organisatsioonis kehtivaid vastastikuse austusega seotud norme ja seejuures on taoline käitumisviis sooritatud ebaselgete/mitmetähenduslike kavatsustega, siis avati üldiselt ka definitsioonis sisalduvate mõistetega seonduvaid aspekte veidi lähemalt, et tagada selgemat arusaamist sellest, mida taoline termin tööalases kontekstis tähendab. Defineerimisele järgnevalt toodi välja ka tööalase lugupidamatu käitumise eristumine organisatsiooniteoorias seni kasutusel olnud ebakorrektsete teguviiside kirjeldamiseks kasutatud mõistetest, mille hulka kuulusid nii tööalane kiusamine, agressioon, vägivald kui ka antisotsiaalne ja kõrvalekaldeline käitumine.

Lisaks sellele käsitleti ka tööalase lugupidamatu käitumise protsessina kulgemise eripärasid ja seda, mida spiraalne protsessi kulgemine endast kujutab. Rõhku asetati ka taolise nähtuse eskaleerumisvormide kajastamisele. Üldiselt selgus, et lugupidamatu käitumisega kaasnevad mitmed negatiivsed tagajärjed ja selgema ülevaate andmiseks esitas autor erinevad potentsiaalsed tagajärjed kokkuvõtlikult esimese alapeatüki lõpus oleva tabeli abil, mis oli jaotatud kolmeks osaks – tagajärjed indiviidile, organisatsioonile ja nende ühisosa ehk tagajärjed nii indiviidile kui ka organisatsioonile.

Teises alapeatükis oli põhiliseks sihiks anda ülevaade sellest, mida peetakse tööalaseks konfliktiks, milliseid liiki lahkheliseid on võimalik eristada, millest saavad konfliktid alguse, kuidas toimub konflikti väljakujunemine kui protsess ja millised tagajärjed või-

vad sellega kaasneda. Üldiselt jõuti selgusele, et ka konfliktide puhul oli võimalik küllaltki erinevatest definitsioonidest lähtuda ja ka lahkkelide liigitusvõimalused olid erinevate teadlaste poolt erinevate nimetustega, ent konfliktide klassifitseerimine baseerus üpris sarnastele põhimõtetele. Väljatoodud käsitlused konfliktide liigitusvõimalustest põhinesid autori arvates üldjuhul sellele, kas tegu on konfliktiga, mida saab pidada organisatsiooni ja selle liikmete jaoks kasulikuks või kahjulikuks ehk kas lahkkelisse on kaasatud emotsioonidega seonduv või on fookus suunatud peamiselt tööalase kontekstiga seotud probleemile. Taolisest seisukohast lähtuvalt koostas autor ka tabeli, millesse olid koondatud erinevate autorite poolt esitletud konfliktide klassifitseerimisvõimalused, mis olid jaotatud käesoleva töö autori poolt kaheks – probleemiga seotud konfliktideks ja lahkkelide tüüpideks, millesse on kaasatud emotsioonid.

Lisaks sellele käsitleti ka konfliktide tekkeallikaid, mis olid autori poolt koondatud kokkuvõtlikult tabelisse, kus konfliktide põhjused olid jaotatud üldjoontes kolmeks – töötingimuste, inimestevaheliste suhete/töötajate eripärade ja organisatsiooni töökorraldusliku poolega seonduvateks aspektideks. Peamiseks järelduseks oli, et konfliktide tekkeallikad võivad varieeruda mitmetest asjaoludest sõltuvalt ja vägagi erinevad põhjused võivad tekitada lahkkelide ilmnemist. Ka konflikti väljakujunemise protsessi vaatlemisel leidis autori arvates paljudes käsitlustes ühisjooni, mida toodi välja kahe teadlase protsessikäsitluste esitlemise ja võrdlemise abil. Jõuti ka selgusele selles, et protsessina käsitlus aitab konfliktidele sobivate lahenduste leidmisele küllaltki palju kaasa. Kuna konfliktid võivad oskusliku juhtimise korral omada ka positiivseid tagajärgi ja vähem adekvaatse käitumise puhul negatiivseid tagajärgi, siis toodi välja ka ülevaade mõlemat laadi tagajärgedest. Autor esitas positiivsed ja negatiivsed tagajärjed eraldi tabelitena, kus oli välja toodud mitmeid tagajärgi, mille kõrval oli näha ka seda, millised autorid on taolist resultaati konfliktile omasena varasemalt kajastanud.

Teooriaosa kolmas alapeatükk oli pühendatud konfliktide lahendusstiilidest ülevaate andmisele, milles oli esmalt fookus erinevate lahendusstiilide kontseptsioonide käsitlemisel ning peamiseks järelduseks võis selles osas pidada seda, et erinevatesse mudelitesse kuuluvate lahendusstiilide arv oli läbi aegade varieerunud kahest kuni viieni ning ajalooliselt viimaste käsitluste puhul lähtutakse viie stiiliga mudelist, millest anti ka lähemalt ülevaade. Lisaks sellele selgus, et varasemalt on autorid lähtunud konfliktide la-

hendusstiilide määratluste osas erinevatest dimensioonidest (telgedest), mistõttu koon-
das töö autor tabelisse võrdluse mõttes ka selle, millisena on nähtud lahendusstiilidele
omaseid dimensioone ehk mida on kajastanud erinevates kontseptsioonides horisontaal-
ne ja vertikaalne telg. Välja toodi ka viie lahendusstiili ehk domineerimise, vältimise,
koostöö, kohandumise ja kompromissi olulisemad omadused. Peamiseks järelduseks
lahendusstiilide osas võib pidada seda, et kõigi lahendusmeetoditega võivad kaasneda
positiivsed tagajärjed, kui igat stiili rakendatakse üksnes sobivas olukorras, mis eeldab
ka omakorda konflikti ja lahendusstiilide eripäradega kursis olemist, millele tuginevalt
saab määratleda tekkinud situatsiooni lahendamiseks kõige sobivama lahendusmeetodi.

Käesoleva magistritöö empiirilise ehk teise peatüki loomiseks koostas töö autor küsi-
mustiku, millesse kuulusid nii lugupidamatu käitumise kui ka konfliktidega seonduvad
autori poolt loodud küsimused, mille abil sooviti teada saada, kui tihti esineb taolisi
nähtusi, milline on töötajate suhtumine nendesse, millistel põhjustel on konflikte tekki-
nud, kuivõrd palju on organisatsioonides taoliste olukordadele tähelepanu pööratud,
milline on vastajate rahulolu seoses nimetatud nähtustega seotud probleemide lahenda-
misega, missuguste meetoditega lahendavad vastajad enda meelest üldjuhul konflikte ja
milliseid stiile kasutavad teised töötajad. Enamjaolt olid küsimused esitatud
standardiseeritud kujul, et võimaldada kõigi küsimustike kasutuskõlblikkust.

Teise peatüki esimese alapeatüki alguses oli võimalik näha ka autori koostatud joonist,
mis kajastas empiirilise osa loomiseks läbitud etappe ning loodud oli ka tabel, milles
olid hõlmatud peamised autori poolt koostatud küsimused, kus iga aspekti kõrvale oli
toodud ka lähtealus, millele tuginevalt olid taolised küsimused uuringusse kaasatud.
Lisaks sellele käsitleti teise peatüki esimeses alapeatükis ka varasemalt kasutusel olnud
instrumente, millega on määratletud tööalase lugupidamatu käitumise tajumist ja
konfliktide lahendusstiile. Kuna selgus, et usaldusväärseid meetodeid oli mitmeid, siis
tegi autor metoodika valiku osas otsuse lähtuvalt sellest, kuivõrd palju on taolisi
meetodeid varasemalt kasutatud ning tuginedes ka instrumentide kättesaadavusele.
Uuringu läbiviimiseks loodavas küsimustikus määratleti lugupidamatu käitumise taju-
mist UWBQ testi ja konfliktide lahendusstiile TKI mudeli abil.

Läbiviidud uuringu valimisse kuulusid töösuhtes olevad või varasemalt töösuhtes olnud
vastajad. Analüüsi teostamisel lähtuti peamiselt korrelatsioon- ja dispersioonanalüüsi

tulemustest. Rõhku pöörati küllaltki palju vastajate hinnangute erinevuste väljaselgitamisele mitmete sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Nii lugupidamatu käitumise kui ka konfliktidega seonduvate tulemuste alusel selgus, et organisatsioonides esineb taolisi nähtusi küllaltki tihti ja kahjuks ei pöörata sellele piisavalt palju tähelepanu. Tulemuste põhjal selgus, et konfliktide tekkeallikad on väga mitmekesised ja konflikte nähakse tööalaselt sageli pigem negatiivsest küljest. Lugupidamatu käitumise osas näitasid UWbQ testi tulemused, et kõige rohkem on esinenud vastajate hinnangul tõrjumist ja kõige vähem privaatsuse rikkumist. TKI testi põhjal selgus, et kõige rohkem kaldutakse kasutama vältimisstiili ja kõige vähem domineerimist. Lugupidamatu käitumise tajumine oli erinev nii soo kui ka emakeele lõikes – meeste hinnangul on privaatsuse esinemist rohkem esinenud kui naiste meelest ja vene keelt emakeelena rääkivad inimesed on tõrjumist rohkem tajunud kui need, kelle emakeel on eesti keel.

Konfliktide lahendusstiilide vaatlemisel taustatunnuste lõikes selgus, et olulised erinevused on olemas soo, emakeele, ametipositsiooni ja kõrghariduse olemasolu ning puudumise lõikes. Tulemused näitasid, et mehed kalduvad rohkem kasutama domineerimist ja naised vältimis- ning kohandumisstiili. Kompromissi kasutavad rohkem need, kelle emakeeleks on vene keel ja kohandumist need, kelle emakeeleks on eesti keel. Ametipositsioonide lõikes ilmnas, et mida kõrgem on ametipositsioon, seda rohkem kaldutakse domineerimist kasutama ja seda vähem kohandumist rakendama. Lisaks sellele ilmnas, et spetsialistina töötavad indiviidid kalduvad koostööd märgatavalt vähem kasutama kui juhid ja töölised ning (akadeemilise) kõrgharidusega inimesed kalduvad kompromissi rohkem kasutama. Korrelatsioonanalüüsi tulemuste põhjal selgus, et lugupidamatu käitumise komponendid on kõik omavahel seotud, mis viitab sellele, et juhul, kui tajutakse ühe komponendi esinemist, siis võimendub ka teiste komponentide tajumine ja ka mitmed konfliktide lahendusstiilid olid omavahelises seoses ehk teatud stiilide rakendamine avaldab mõju ka teiste lahendusstiilide kasutamisele.

Saadud tulemustest lähtuvalt esitleti viimases alapeatükis peamisi järeldusi ja sellele tuginevalt tehti ka mitmeid ettepanekuid. Üheks olulisemaks järelduseks oli, et lugupidamatu käitumine ja konfliktidega seonduv vajab organisatsioonides suuremat tähelepanu, mis aitaks ennetada mitmeid ressursikulusid ning muudaks töökeskkonna töötajate jaoks meeldivamaks. Autori poolt koostatud küsimuste tulemuste omavaheliste seoste määrat-

lemise tulemuste põhjal oli peamiseks järelduseks, et nii lugupidamatu käitumine kui ka konfliktid ning nende lahendamine on omavahel mitmel moel seotud ja organisatsioonis peaks tegelema mõlemate teemavaldkondadega, et saavutada maksimaalselt kasu. Lisaks sellele jõuti järeldusele, et inimeste suhtumine konfliktidesse mõjutab küllaltki palju seda, kuivõrd hästi suudetakse olukordadega toime tulla ja millistele spiraalsetele protsessidele pannakse alus – negatiivne suhtumine võimendab kahjulike ja positiivne suhtumine kasulike tagajärgedega olukordade võimendumist. Seega oli üheks peamiseks ettepanekuks alustada organisatsioonides muudatuste elluviimist sihiga muuta inimeste suhtumist ja hoiakuid konfliktide suhtes positiivsemaks, mis eeldab näiteks koolituste ning teavitustöö tegemist ja teistega heade kogemuste jagamist (näiteks töötajatele mõeldud uudistevoo või veebipäeviku vahendusel). Kuna lugupidamatu käitumine ja konfliktid kalduvad spiraalselt võimenduva protsessina kulgema, siis toodi välja mitmeid soovitusi, mis aitaksid takistada olukordade eskaleerumist, sest oluline on õigeaegselt reageerida ja vastavad meetmed kasutusele võtta esimesel võimalusel.

Ettepanekutena toodi välja organisatsioonides samalaadsete uuringute läbiviimist, et määratleda, milline on olukord vaadeldaval hetkel ja millised tegurid võisid põhjustada taoliste tulemuste ilmnemist, mis pakuks olulist sisendit asjakohasemate otsuste vastuvõtmiseks. Kuna selgus, et ka juhtide töömeetoditega pole paljud inimesed rahul olnud, siis soovitati kaaluda ka juhtival kohal olevate inimeste pädevuses ja teadlikkuses veendumist lugupidamatu käitumise ja konfliktidega seotud teemade osas. Lugupidamatu käitumisega seotud probleemide ennetamise ning vähendamise osas nähti peamise ettepanekuna seda, et sisereeglites ja muudes tööalastes käitumispõhimõtetes peaks organisatsioonisiselt selgemalt kokku leppima, mis aitaks töötajatel saada paremat ülevaadet sellest, milline käitumine on aktsepteeritav. Kuna paljudes organisatsioonides ei ole määratletud vastutavat töötajat, kes taoliste teemavaldkondadega seonduvaga tegeleks, siis tehti ka ettepanek määratleda vähemalt üks töötaja, kes vastutaks taoliste teemadega seonduva eest. Lisaks sellele võiks kaaluda ka välistelt spetsialistidelt konsultatsioonide võtmist, konfliktide lahendusstiilide omapärade ja kasutamise sobilikkuse tutvustamist, eetikapõhimõtete käsitlemist ning üldiselt töötajate julgustamist olema arvamuse avaldamisel avatumad. Asjakohasemate lahendusstiilide valikut konfliktis olukorras aitab soodustada töötajate suurem teadlikkus lahendusvõtete omapäradest ning ka käesoleva töö uuringu abil saadud tulemustega arvestamine (näiteks erinevused

taustatunnuste lõikes) võib kasulik olla. Kokkuvõtlikult saab öelda, et organisatsioonides tuleks kriitilise pilguga vaadata üle siseprotsessidega seonduv, sisereeglite selgus/piisavus, tagasiside andmise süsteemid, taoliste teemadega seotud teavitustööde tegemise võimalused ja ka juhtide töömeetodite asjakohasus. Üldiselt peegeldus käesolevast tööst läbi see, et iga töötaja mõjutab organisatsiooni sisekeskkonna väljakujunemist ning oma käitumisviiside ja sellega kaasnevate tagajärgedega tuleks rohkem arvestada.

Käesoleva töö abil selgunud tulemusi, tehtud järeldusi ning ettepanekuid saab arvesse võtta organisatsioonides lugupidamatu käitumise ja konfliktidega seonduvate muudatuste tegemisel ning töö praktiliseks väärtuseks saab pidada ka seda, et esmakordselt on Eestis viidud läbi uuring, mis on keskendunud lugupidamatu käitumise ja konfliktide ning nende lahendusstiilide ühisele vaatlemisele, millest esimene teemavaldkond pole Eestis varasemalt otseselt kajastamist leidnud. Töölases kontekstis taoliste teemade uurimiseks ning käesoleva töö täiendavaks edasiarendamiseks on oluline koguda andmeid mitmekesisemale valimile toetudes ehk saadud tulemuste ja üldistuste usaldusväärsuses veendumiseks on vajalik viia läbi uuring erinevate taustaandmetega indiviidide hulgas. Loodud küsimustikku on võimalik kasutada või edasi arendada ka edaspidiselt nii uurimistööde kui ka organisatsioonides läbiviidavate uuringute tarbeks. Ühe arengusuunana saab vaadelda ka küsimustikust erinevate versioonide koostamist, mis arvestaks konkreetsemalt näiteks organisatsioonide liigitustele omaseid eripärasid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Altmäe, S.** Konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelised seosed ning nende sõltuvus erinevatest tunnustest Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide näitel. TÜ Juhtimise ja turunduse instituut, 2007, 86 lk. (magistritöö)
2. **Andersson, M. L., Pearson M. C.** Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 1999, Vol. 24, No. 3, pp. 452-471.
3. **Bandura, A.** Aggression: A Social Learning Analysis. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1973, 400 lk.
4. **Baron, R. A.** Conflict in Organizations. *Psychology in organizations: Integrating science and practice*, 1990, pp. 197-216.
5. **Baron, R. A., Neuman, J. H.** Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 1996, Vol. 22, pp. 161-173.
6. **Baron, R. A., Richardson, D. R.,** Human aggression. New York: Plenum Press, 1994, 420 lk.
7. **Bartlett, M. E.** Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in the Nine Mega States. *Clemson University*, 2009, 250 lk. (doktoritöö)
8. **Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., Tice, D. M.** Losing Control: How & Why People Fail at Self-Regulation. New York: Academic Press, 1994, 307 lk.
9. **Bennett, R. J., Robinson, S. L.** Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 3, pp 349-360.
10. **Ben-Yoav, O., Banai, M.** Measuring Conflict Management Styles: a Comparison Between the MODE and ROCI-II Instruments Using Self and Peer Ratings. - *The International Journal of Conflict Management*, 1992, Vol. 3, No. 3, pp. 237-247.
11. **Benton, D., Halloran, J.** Applied Human Relations an Organizational Approach. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1991, 440 lk.

12. **Bernardin, H. J., Alvares, K. M.** The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1976, Vol. 21, pp. 84-92.
13. **Blake, R. R., Mouton, J. S.** The Managerial Grid. Houston: Gulf, 1964, 340 lk.
14. **Boulding, K. E.** Conflict and Defense: A General Theory. New York: Harper & Row, 1962, 349 lk.
15. **Bowditch, J. L., Buono, A. F.** A Primer on Organizational Behavior. 2nd ed. Canada: Courier Companies, Inc, 1990, 393 lk.
16. **Blau, G., Andersson, L.** Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 2005, pp. 595-614.
17. **Brahm, E.** Benefits of Intractable Conflict. [<http://www.beyondintractability.org/essay/benefits/>]. 01.01.2011
18. **Brown, P., Levinson, S. C.** Politeness: Some Universals in Language Usage. New York: Cambridge University, 1987.
19. **Bryman, A.** Social research methods. Oxford:Oxford University Press, 2001, 748 lk.
20. **Burke, R. J.** Methods of Resolving Superior-subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 1970, pp. 393–411.
21. **Buss, A. H.** The Psychology of Aggression. New York: Wiley, 1961, 307 lk.
22. **Cherrington, D. J.,** Organizational Behavior. The Management of Individual and Organizational Performance. USA: Division of Simon &Schuster, Inc, 1989, 793 lk.
23. **Cialdini, R. B., Trost, M. R.** Social Influence: Social Norms, Conformity, and Compliance. *The Handbook of Social Psychology*. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1998, 1464 lk.
24. Conflict Resolution. Mind Tools Ltd. [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm]. 16.11.2010.
25. **Cortina, M. L.** Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. *The Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 1, pp. 55-75.
26. **Cortina, M. L., Lonsway, K. A., Magley, V. J., Freeman, L. V., Collinsworth, L. L., Hunter, M., Fitzgerald, L. F.** What's Gender Got to Do With it? Incivility in the Federal Courts, American Bar Foundation, 2002, pp. 235-270.

27. **Cortina, L. M., Magley, V. J.** Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. American Psychological Association, 2009, Vol. 14, No.3, pp. 272-288.
28. **Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., Langhout, R. D.** Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. Journal of Occupational Health Psychology, 2001, Vol. 6, No. 1, pp- 64-80.
29. **Coser, L.** The Functions of social conflict. New York: Free Press, 1956.
30. **DeCenzo, D. A.** Human Relations, Personal and Professional Development. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1997, 478 lk.
31. **Deutsch, M., Coleman, P. T, Marcus, E. C.** The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, 2006, 939 lk.
32. Destructive Conflict. [<http://www.exforsys.com/career-center/conflict-management/destructive-conflict.html>]. 08.02.2011
33. **DiPaola, M, F.** Formalization, conflict, and change: constructive and destructive consequences in schools. – International Journal of Educational Management, 2001, Vol. 15 Iss: 5, pp 238 – 244. [<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=838792>]. 08.01.2011.
34. **Donald, K.** Engaging with Workplace Incivility through Valuable Actions: A Conflict Transformation and Care-Focused Perspective. University of Regina, 2009, 186 lk (magistritöö).
35. **Eilerman, D.** The Use and Misuse of a Competing Style in Conflict Management. [<http://www.mediate.com/articles/eilermanD4.cfm?nl=108>]. 15.02.2011.
36. **Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., Bourgeois, L. J.** Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree. California Management Review, 1997, Vol. 39 (2), pp. 42–62.
37. **Esquivel, M., Kleiner, B.** The importance of conflict in work team effectiveness. – Team Performance Management: An International Journal, 1996, Vol. 2, No. 3, pp. 42–48.
38. **Everton, W. J., Jolton, J. A., Mastrangelo, P. M.** Be nice and fair or else: understanding reasons of employees' deviant behaviors. Journal of Management Development, 2007, Vol. 26, No. 2, pp. 117-131.
39. **Fayol, H.** General and industrial management. London: Pitman, 1916, 110 lk.

40. **Feldman, D. C.** The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9. No. 1, pp. 47-53.
41. **Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., Xu, J.** A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, Vol. 82, No. 6, pp. 878-902.
42. **Fleishman, E. A.** The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1953, Vol. 37, pp. 1-6.
43. **Follett, M. P.** Constructive conflict. H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Row, 1940 (original published 1926).
44. **French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles, S., Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.** *Organizational Behaviour*. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2011, 689 lk.
45. History and Validity of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), 2009. [https://www.cpp.com/products/tki/tki_info.aspx]. 22.03.2012
46. **Gardner, S., Johnson, P. R.** *The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work*. John Wiley & Sons, Inc, 2001, pp. 23-36.
47. **Ghosh, R., Dierkers, S., Falletta, S.** Incivility Spiral in Mentoring Relationships: Reconceptualizing Negative Mentoring as Deviant Workplace Behavior. *Advances in Developing Human Resources*, SAGE Publications, 2011, Vol. 13(1), pp. 22-39.
48. **Giacalone, R. A., Greenberg, J.** *Antisocial behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1997, 398 lk.
49. **Glendon, P. M.** Workplace Bullying: Curing the Cancer of the American Workplace. *Public Personnel Management*, 2001, Vol. 30, No. 3, pp. 269-286.
50. **Gonthier, G.** *Rude Awakenings: Overcoming the Civility Crisis in the Workplace*. Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing, 2002, 256 lk.
51. **Gordon, J. R.** *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. 3rd ed. USA, 1991, 779 lk.
52. **Gray, J.L., Starke, F. A.,** *Organizational Behavior Concepts and Applications*. 6th ed. USA: Merrill Publishing Company. 1988, 717 lk.
53. **Greenberg, J., Baron, R. A.** *Behavior in Organizations*. 5th ed. USA: 1995, 704 lk.

54. **Greenberg, J., Baron, R. A.** Behavior in Organizations. 6th ed. USA: 1997, 636 lk.
55. **Hartman, E. M.** Organizational Ethics. Oxford, England: Oxford University Press, 1996, 232 lk.
56. **Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W.,** Organizational Behavior. 5th ed. USA: West Publishing Company. 1989, 629lk.
57. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.** Organizational Behavior and Management. 4th ed. USA: Richard D. Irwin, 1996, 714 lk.
58. **Johns, G.** Organizational Behavior. Understanding and Managing life at work. 4th ed. USA: HarperCollins College Publishers. 1996, 631 lk.
59. **Johnson, P. R., Indvik, J.** Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. Journal of Management Development, 2001, Vol. 20. No. 8, pp. 705-713.
60. **Keenan, A., Newton. T. J.** Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers. Journal of Occupational Behaviour, 1985, Vol. 6, pp. 151-156.
61. **Kilmann, R. H., Thomas, K. W.** Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The „MODE“ Instrument. – Educational and Psychological Measurement, 1977, Vol. 37, No. 2, pp. 309-325.
62. **Kirmeyer, S., Lin, T.** Social support: It's Relationship to Observed Communication With Peers and Superiors. Academy of Management Journal, 30, 1987, pp. 138–151.
63. **Kondalkar, V. G.,** Organizational Effectiveness and Change Management. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2009, 446 lk.
64. **Kreitner, R., Kinicki, A.** Organizational Behavior. 2nd ed. USA: Richard D. Irwin, 1989, 810 lk.
65. **Krips, H.** Konfliktidest ja suhtlemisostkustest õpetamisel ja juhtimisel. Tartu: AS Atlex, 2010, 342 lk.
66. **LaGrange, R. L., Ferraro, K. F., Supancic, M.** Perceived Risk and Fear of Crime: The Role of Social and Physical Incivilities. Journal of Research in Crime and Delinquency, 1992, 3., pp. 311-320.
67. **Lenski, T.** Conflict at Work – The Root Causes of Workplace Conflict Are Often Systemic. [<http://ezinearticles.com/?Conflict-at-Work---The-Root-Causes-of-Workplace-Conflict-Are-Often-Systemic&id=298105>]. 01.02.2011.

68. **Lindsley D. H., Bra, D. J., Thomas, J. B.** Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 3, pp. 645-678.
69. **March, J. G., Simon, H. A.** *Organizations*. New York: Wiley, 1958, 300 lk.
70. **Marks, J.** In Your Face: Whatever Happened to Good Manners? *U.S. News & World Report*, 1996, April, pp. 66-72.
71. **Martin, R. J., Hine, D. W.** Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, Vol. 10, No. 4, pp. 477-490.
72. **Masuch, M.** Vicious Circles in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1985, Vol. 30, pp. 14-33.
73. **McShane, S. L.** *Organizational Behaviour*. 3rd ed. Canada: McGraw-Hill Ryerson, 1998, 618 lk.
74. **Mescon, H. M., Albert, M., Khedouri, F.** *Management. Individual and Organizational Effectiveness*. 2nd ed. New York: Harper & Row, 1985, 756 lk.
75. **Miner, K. N., Settles, I. H., Pratt-Hyatt, J. S., Brady, C. C.** Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, Vol. 42, No. 2, pp. 340-372.
76. **Miner-Rubino, K., Cortina, L. M.** Working in a Context of Hostility Toward Women: Implications of Employees' Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2004, Vol. 9, No. 2, pp. 107-122.
77. **Moberg, P. J.** Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity and the Five Factor Model. – *The International Journal of Conflict Management*, 1998, Vol. 9, pp. 258-285.
78. **Morand, D. A.** Getting Serious About Going Casual on the Job. *Business Horizons*, 1998, January-February, pp. 51-56.
79. **Morrill, C.** Vengeance Among Executives. *Virginia Review of Sociology*, 1992, Vol. 1, pp. 51-76.
80. **Namie, G.** Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 2003, November/December, pp. 1-6.
81. **Neuman, J. H.** *Injustice, stress and aggression in organizations. The Dark Side of Organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass 2004, 544 lk.

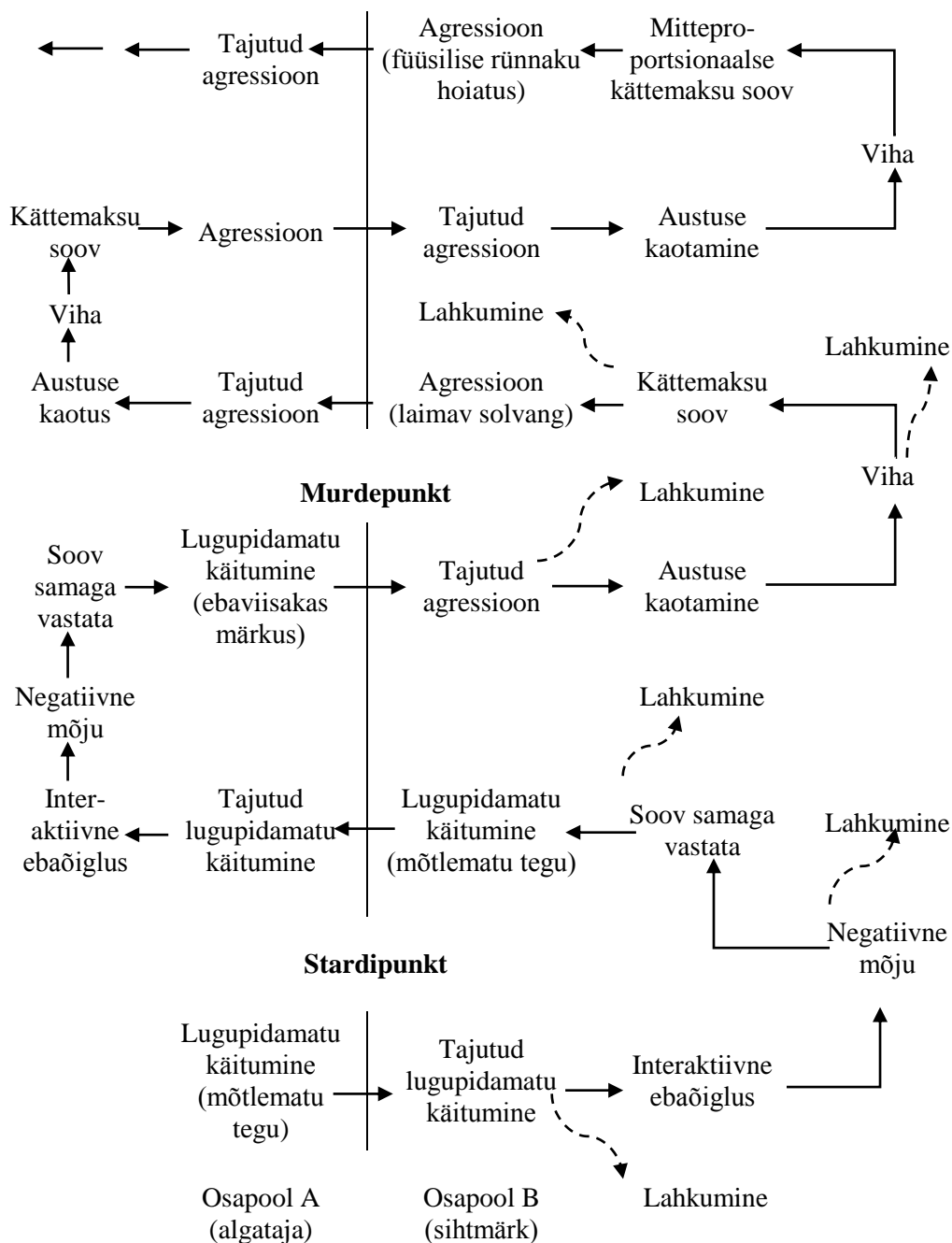
82. **Palts, K.** Konfliktist ja selle lahendamise viisidest. [<http://tnk.tartu.ee/Okonfliktist.html>]. 26.10.2010.
83. **Parring, A-M., Vähi, M., Käärrik, E.** Statistilise andmetöötuse algõpetus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus 1997, 405 lk.
84. **Pearson, C. M., Andersson, L. M., Porath, C. L.** Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, 2000, Vol. 29, No. 2, pp. 123-137.
85. **Pearson, M. C., Andersson, L. M., Wegner, J. W.** When workers flout convention: A study of workplace incivility. *SAGE Publications*, 2001, Vol. 54(11), pp. 1387-1419.
86. **Pearson, C. M., Porath, C. L.** On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for „nice“? Think again. *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 1, pp. 7-18.
87. **Penney, L. M., Spector, P. E.** Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, Vol. 26, No. 7, pp. 777-796.
88. **Rahim, M. A.** A Measurement of Styles of Handling Interpersonal Conflict. – *Academy of Management Journal*, 1983, pp. 368-376.
89. **Rahim, M. A.** *Managing Conflict in Organization*. 3rd ed. London: Quorum Books, 2001, 295 lk.
90. **Rahim, M., A.** Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. – *The International Journal of Conflict Management*, 2002, Vol. 13, No. 3, pp 206-235.
91. **Rahim, M. A., Bonoma, T. V.** Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 1979, 44, pp. 1323–1344.
92. **Robbins, S. P.** *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. 6th ed. London: Prentice Hall, 1993, 753 lk.
93. **Robbins, S. P., Judge, T. A.** *Organizational Behavior*. 13th ed. London: Pearson Education, 2009, 750 lk.
94. **Robinson, S. L., Bennett, R. J.** A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, pp. 555-572.
95. **Rospenda, K. M.** Workplace Harassment, Services Utilization, and Drinking Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2002, Vol. 7, pp. 141-155

96. **Ross, R. S., Ross, J. R.** Small Groups in Organizational Settings. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989, 352 lk.
97. **Salin, D.** Ways of explaining workplace bullying: A review if enabling, motivationg and precipitating structures and processes in the work environment. Human Relations, SAGE Publications, 2003, Vol. 56(10), pp. 1213-1232.
98. **Schaubhut, N. A.** Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instru-
ment. [<http://www.psychometrics.com/docs/tki%20technical%20brief.pdf>].
06.02.2012
99. **Schermerhorn, J., Hunt J., Osborn, R.** Managing Organizational Behavior. 4th
ed. USA: John Wiley & Sons, 1991, 642 lk.
100. **Schilling, D.** Strategies for Managing Everyday Conflict.
[[http://www.womensmedia.com/lead/182-strategies-for-managing-everyday-
conflict.html](http://www.womensmedia.com/lead/182-strategies-for-managing-everyday-conflict.html)]. 15.02.2011.
101. **Smith, C. G.** A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of
Interdenomination Conflict. Administrative Sciense Quarterly, 1966, pp. 504-529.
102. **Spector, P. E., Fox, S.** An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior:
Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior (CWB) and
Organizational Citizenship Behavior (OCB). Human Resources Management
Review, 2002, Vol. 12, pp. 269-292.
103. **Taylor, F. W.** The principles of scientific management. New York: Harper & Row,
1911, 77 lk.
104. **Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V.** Conflict, Power and Games:
The Experimental Study of Interpersonal Relations. Chicago: Aldine, 1973, 280 lk.
105. **Thomas, K. W.** Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.),
Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 889–935). Chicago:
Rand-McNally, 1976, 984 lk.
106. **Tjosvold, D.** Social Face in Conflict: A Critique. International Journal of Group
Tensions, 1983, Vol. 13, pp. 49-64.
107. **Thomas, K. L, Kilmann, R. H.** Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.
[[http://cmpresolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/04/Thomas-Kilman-conflict-
instrument-questionnaire.pdf](http://cmpresolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/04/Thomas-Kilman-conflict-instrument-questionnaire.pdf)]. 19.05.2014.

108. **Trudel, J., Reio, T. G.** Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles – Antecedent or Antidote? *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22, No. 4, 2011, pp. 395-419.
109. **Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.** *Human Resource Management*. 5th ed. Great Britain: Pearson Education, 2002, 668 lk.
110. **Tosi, L.H., Mero, N.P.** *The Fundamentals of Organizational Behavior*. Blackwell Publishing Ltd, 2003, 303 lk.
111. Understanding Constructive & Destructive Conflict.
[http://www.suziqconsulting.com.au/free_articles_files/CON%20-%20Constructive%20&%20Destructive%20-%20May08.pdf]. 18.01.2011.
112. **Vickers, M. H.** Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration – A Wolf in Sheep's Clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 2006, Vol. 28, No. 1, 2006, pp. 69-88.
113. **Vihma, Ü.** Inimene konfliktide keskel. Tallinna Raamatutrükikoda, 2006, 264 lk.
114. **Vliert, E.** Sternberg's Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Theory-based Reanalysis. – *The International Journal of Conflict Management*. 1990, Vol. 1, No. 1, pp. 69-80.
115. **Vliert, E., Kabanoff, B.** Toward Theory-based Measures of Conflict Management. – *Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33, No. 1, pp. 199-209.
116. **Weber, M.** *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press, 1947 (originaalselt avaldatud 1929).
117. **Youngs, G. A.** Patterns of Threat and Punishment Reciprocity in a Conflict Setting. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1986, Vol. 51, pp. 541-546.

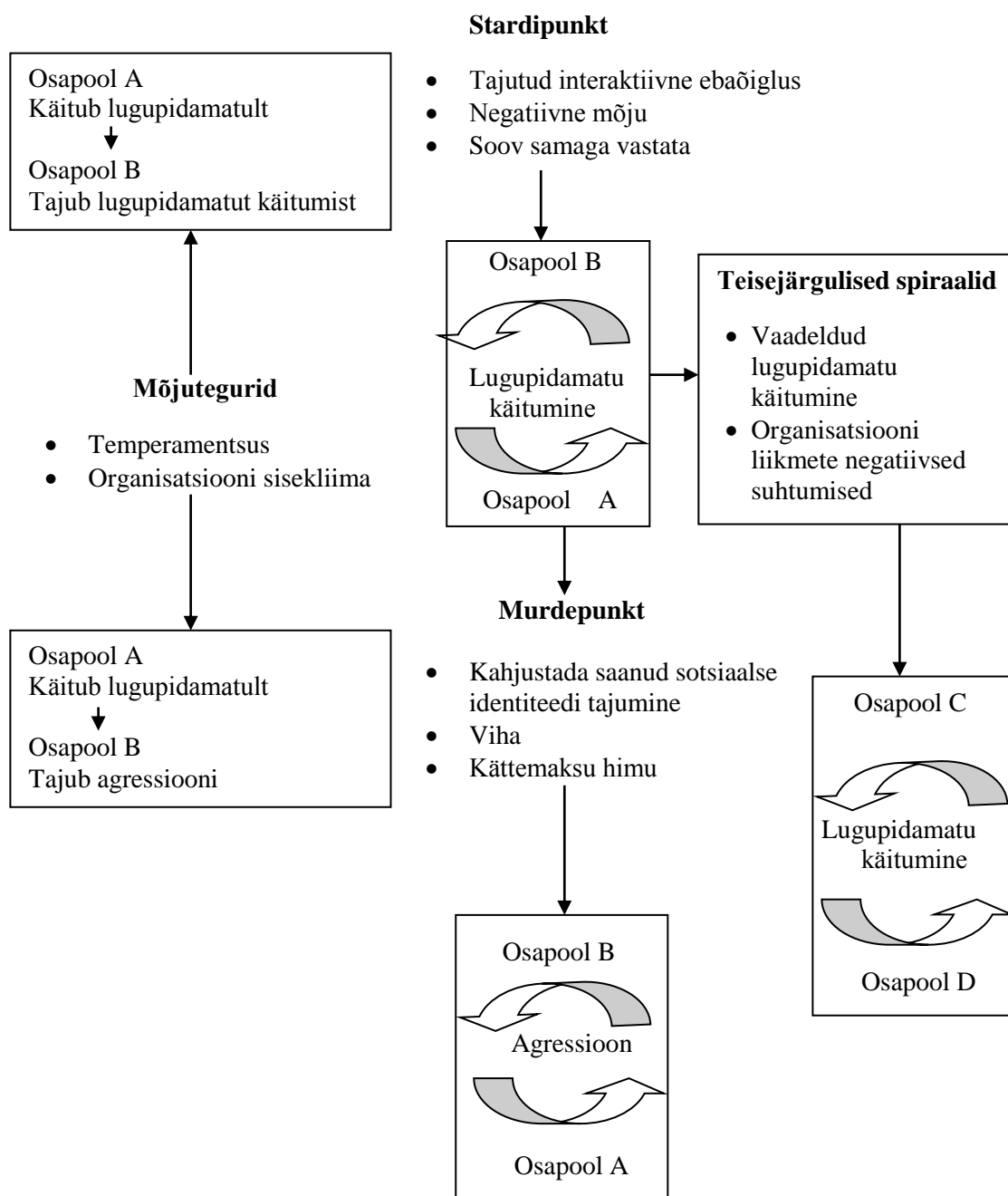
LISAD

Lisa 1. Lugupidamatu käitumise eskaleerumine



Allikas: (Andersson, Pearson 1999: 460).

Lisa 2. Lugupidamatu käitumise spiraalne kulgemine



Allikas: (Andersson, Pearson 1999: 459).

Lisa 3. Uuringu läbiviimiseks kasutusel olnud ankeetküsitlus

Ilmselt olete ise kogunud või kõrvalt näinud, et kõik inimesed ei suhtu oma töökaaslastesse lugupidavalt. Lugupidamatu käitumine on näiteks tõrjumine, vaenulikkus, privaatsuse rikkumine, tagarääkimine. Lisaks sellele tekivad töötamise käigus tihti ka mitmesugused konfliktid, mis võivad mõjutada töötajate tuju, töötulemusi, rahulolu ja pühendumist. Soovin uurida, kui palju niisuguseid nähtuseid Eestis esineb, kuidas selliste olukordade esinemisel käitutakse ja kuidas võib see töötajatele ning organisatsioonidele mõjuda. Selleks palun teie abi! Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 20 minutit.

Uuringus osalemisel on tagatud Teie vastuste konfidentsiaalsus ning saadud tulemusi analüüsitakse ainult üldistatud kujul. Oleksin väga tänulik, kui saadaksite küsimustiku edasi ka oma tuttavatele.

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant Ave-Mari Lukk

I osa

Järgnevate küsimuste puhul palun Teil mõelda erinevatele konfliktsetele olukordadele, millega olete töötamise ajal oma praeguses või eelmises töökohas kokku puutunud. Konfliktide all peetakse silmas kõiki probleemseid olukordi, mil inimesed on erimeelsusel (k.a olukorrad, mille puhul välditakse oma arvamuse avalikustamist).

Kui tihti esineb konflikte organisatsioonis, kus Te töötate?:*

- Mitte kunagi
- Väga harva
- Pigem harva
- Pigem tihti
- Väga tihti

Palun andke hinnang, milliseid muutusi on konfliktide sageduse osas viimase 12 kuu jooksul toimunud. *

- Konflikte on rohkem esinenud
- Konflikte on vähem esinenud
- Konfliktide esinemise sagedus on olnud kogu aeg sama.

Lisa 3. järg

Kui konfliktide esinemise sagedus on muutunud, siis mis võis selle põhjuseks olla?

.....

Mis iseloomustab Teie meelest töölaseid konflikte?*

- Konfliktid võivad olla väga kasulikud
- Konfliktid on pigem kasulikud
- Konfliktid on pigem kahjulikud
- Konfliktid võivad olla väga kahjulikud

Milline järgnevatest väidetest on konfliktis olukorras Teie käitumisele kõige iseloomulik? *

- Proovin kompromissile jõuda
- Proovin oma arvamust läbi suruda
- Proovin teiste soovidega arvestada ja surun enda soovid alla
- Proovin konflikte võimaluse korral vältida
- Proovin teistega koos probleemi allikani jõuda ja lahenduse leida

Milline järgnevatest väidetest on konfliktis olukorras Teie kolleegide käitumisele kõige iseloomulik?*

- Proovitakse kompromissile jõuda
- Proovitakse oma arvamust läbi suruda
- Proovitakse teiste soovidega arvestada ja enda soovid alla suruda
- Proovitakse konflikte võimaluse korral vältida
- Proovitakse teistega koos probleemi allikani jõuda ja lahendus leida

Palun märkige, kuivõrd nõustute, et viimase 12 kuu jooksul on Teie töökohas konfliktide põhjusteks on olnud järgnevad aspektid:

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus
Töötingimused (nt tööajad, töökoormus jms)				
Töövahendid (nt ressursside jagamine)				
Tasustamissüsteem (nt töötasu, preemiad)				
Organisatsiooni struktuur (nt ametikohtade hierarhia, osakondadeks jaotumine, õigusalluvus)				
Organisatsiooni eesmärgid (nt mitmetähenduslikkus, osakondade eesmärkide kooskõlastatus)				

Lisa 3. järg

Juhtkonna tööstiil				
Tööülesannete ebaselgus				
Tööülesannete jagamine				
Tööülesannete täitmise eest vastutamine				
Tööprotsesside toimimine				
Töötajate erinevad isiklikud eesmärgid				
Töötajate töömeetodid				
Töötajate erinev minevik ja elulugu				
Töötajate erinev kultuuriline taust				
Töötajate erinevad staatused				
Olukordade erinev tajumine				
Teiste töötajate käitumine				
Teiste töötajate isiksuseomadused				
Töötajate varasemad omavahelised suhted				
Sisekommunikatsioon				
Tähtajad (nt ekstreemsed ajalised piirangud, ajapuudus)				
Töökorralduslik pool (nt puhkuse saamine, koolitustel osalemine jms)				

Palun andke hinnang, kui suur hulk konfliktidest suudetakse Teie töökohas lahendada. *

- Ükski konflikt ei jää lahendamata
- Mõned konfliktid jäävad lahendamata
- Küllaltki paljud konfliktid jäävad lahendamata
- Väga paljud konfliktid jäävad lahendamata

Kuivõrd rahul olete antud hetkel konfliktide lahendamisega seal, kus Te töötate?

- Ma olen väga rahul
- Ma olen pigem rahul
- Ma pigem ei ole rahul
- Ma ei ole üldse rahul

Juhul, kui Teie meelest vajaks organisatsioonis miski konfliktide juhtimise puhul muutmist, siis mis võiks see olla?

.....

II osa

Palun mõelge situatsioonidele, mille korral on Teie soovid erinenud teiste inimeste soovidest. Kuidas käitute tavaliselt sellistes olukordades? Järgnevalt on esitatud väitepaarid, mis kirjeldavad võimalikke käitumisviise. Palun märkige iga väitepaari juures ära väide, mis iseloomustab kõige täpsemalt Teie käitumist.

Lisa 3. järg

Mõne väitepaari puhul võib tunduda, et mõlemad väited on iseloomulikud Teie käitumisele, kuid palun märkige ära vaid üks väide, mis kirjeldab käitumisviisi, mida kasutaksite tõenäolisemalt. Alljärgneva küsimustiku täitmise abil selgub, millist konfliktide lahendusstiili kaldute kõige tõenäolisemalt kasutama.

Järgnevate väitepaaride puhul mõned väited korduvad. Tegemist ei ole eksitusega, sest kordused on metoodiliselt vajalikud.

1. A Mõnikord lasen teistel võtta vastutuse probleemi lahendamise eest.
B Selle asemel, et pidada läbirääkimisi asjades, milles me ühel meelel ei ole, püüan rõhutada neid aspekte, millega me mõlemad nõus oleme.
2. A Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.
B Ma proovin arvestada kõigi (nii enda kui ka teiste) huvidega.
3. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.
4. A Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.
B Mõnikord ma ohverdan enda soovid teiste soovide täitmiseks.
5. A Ma otsin tavaliselt teistelt abi lahenduse leidmisel.
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.
6. A Ma proovin vältida enda jaoks ebameeldivate olukordade loomist.
B Ma proovin endale positsiooni võita.
7. A Ma proovin tüliküsimuse ootele jätta seniks kuni olen saanud piisavalt aega olukorra üle järele mõtlemiseks.
B Ma loobun mõnest seisukohast, et saaksin vastutasuks jääda oma teiste seisukohtade juurde.
8. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused kohealt avalikustada.

Lisa 3. järg

9. A Ma arvan, et eriarvamused ei ole alati muretsemist väärt.
B Ma pingutan, et saada oma tahtmist.
10. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.
11. A Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused koheselt avalikustada.
B Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.
12. A Mõnikord väldin ma lahkarvamusi tekitada võivate seisukohtade võtmist.
B Ma lasen teistel jääda mõnede nende seisukohtade juurde, kui teine osapool laseb mul jääda mõnede minu seisukohtade juurde.
13. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.
B Ma pingutan, et oma seisukohta läbi suruda.
14. A Ma räägin teisele inimesele oma ideedest ja küsin nende arvamust.
B Ma proovin teisele inimesele näidata minu seisukohtade kasulikkust ja loogikat.
15. A Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.
16. A Ma proovin teiste inimeste tundeid mitte haavata.
B Ma proovin teist osapoolt veenda oma seisukoha kasulikkuses.
17. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.
18. A Ma võin lasta teistel oma seisukohad juurde jääda, kui see neid õnnelikuks teeb.
B Ma lasen teistel jääda mõnede nende seisukohtade juurde, kui mul lastakse jääda mõnede minu seisukohtade juurde.
19. A Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused koheselt avalikustada.
B Ma proovin tüliküsimuse ootele jätta seniks kuni olen saanud piisavalt aega olukorra üle järele mõtlemiseks.
20. A Ma proovin koheselt meie eriarvamused läbi töötada.
B Ma proovin leida õiglase lahenduse, kus mõlema osapoole „võidud“ ja „kaotused“ on tasakaalus.

Lisa 3. järg

21. A Ma proovin läbirääkimistel olla arvestav teise inimese soovide osas.
B Ma taotlen alati probleemi otsekohest arutamist.
22. A Ma proovin leida lahenduse, mis on kesktee minu ja vastaspoole seisukohti arvestades.
B Ma panen oma soovid maksma.
23. A Ma olen väga tihti huvitatud kõigi osapoolte soovide rahuldamisest.
B Mõnikord lasen ma teistel võtta vastutuse probleemi lahendamise eest.
24. A Kui teise seisukoht tundub talle väga oluline olevat, siis proovin ma tema soove täita.
B Ma proovin teist inimest suunata kompromissile jõudma.
25. A Ma proovin teisele inimesele näidata minu seisukohtade kasulikkust ja loogikat.
B Ma proovin läbirääkimistel olla mõistev teiste soovide osas.
26. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.
B Ma olen peaaegu alati huvitatud kõigi osapoolte soovide rahuldamisest.
27. A Mõnikord väldin ma lahkarvamusi tekitada võivate seisukohtade võtmist.
B Ma võin lasta teistel oma seisukohad juurde jääda, kui see neid õnnelikuks teeb.
28. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma otsin tavaliselt teistelt abi lahenduse leidmisel.
29. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.
B Ma arvan, et eriarvamus ei ole alati muretsemist väärt.
30. A Ma proovin teiste inimeste tundeid mitte haavata.
B Ma jagan teise inimesega probleemi, et me saaksime seda ühiselt lahendada

III osa

Järgnevad küsimused on seotud lugupidamatu käitumisega töökohal.

Lugupidamatu käitumise alla kuulub tõrjumine (nt kõnede ignoreerimine, töölastele üritustele kutsumata jätkmine, aitamisest keeldumine), vaenulikkus (nt halvustavad kommentaarid, kellegi lapsena kohtlemine, alusetud noomitused, halvustavad pilgud,

Lisa 3. järg

üleolev käitumine), privaatsuse rikkumine (nt teiste kirjade lugemine, kõnede pealtkuulamine) ja teiste inimeste tagarääkimine.

Kui tihti esineb lugupidamatut käitumist organisatsioonis, kus Te töötate? *

- Mitte kunagi
- Väga harva
- Pigem harva
- Pigem tihti
- Väga tihti

Milline on olnud Teie kokkupuude lugupidamatu käitumisega oma töökohas?

- Olen ise lugupidamatut käitumist kogenud
- Olen kõrvalt näinud, kuidas teistega on lugupidamatult käitunud
- Kokkupuude puudub

Palun andke hinnang, kuidas on Teie töökohaks olevas organisatsioonis lugupidamatu käitumise sageduse viimase 12 kuu jooksul muutunud. *

- Lugupidamatut käitumist on esinenud rohkem
- Lugupidamatut käitumist on esinenud vähem
- Lugupidamatut käitumise sagedus on olnud kogu aeg sama

Kui lugupidamatu käitumise esinemise sagedus on muutunud, siis mis võis selle põhjuseks olla?

.....

Palun andke hinnang, kui palju pööratakse tähelepanu lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamisele Teie töökohas. *

- Mitte üldse
- Väga vähe
- Küllaltki vähe
- Küllaltki palju
- Väga palju

Lisa 3. järg

Palun tooge mõni näide lugupidamatust käitumisest oma töökohal, mida olete ise kogenud või kõrvalt vaatajana näinud.

.....
.....

Kuivõrd rahul olete antud hetkel lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamise organisatsioonis, kus Te töötate? *

- a) Ma olen väga rahul
- b) Ma olen pigem rahul
- c) Ma pigem ei ole rahul
- d) Ma ei ole üldse rahul

Soovi korral palun põhjendage

Kui miski vajab seoses lugupidamatu käitumisega töökohal muutmist, siis mis see võiks olla?.....

Lisa 3. järg

IV osa

Palun mõelge viimase 12 kuu peale või selle aja peale, mil olete oma praeguses töökohas töötanud ja märkige ära, kui tihti Te olete olnud kaastöötajate ja juhtidega suhtlemise käigus alljärgnevates olukordades (kui Te hetkel ei tööta, siis mõelge eelmise töökoha viimaste kuude peale):

	Mitte kunagi	Väga harva	Mõnikord	Küllaltki sageli	Väga sageli
Vastupidiselt tavapärasele on Teiega konsulteerimist välditud	1	2	3	4	5
Teid on taga räägitud	1	2	3	4	5
Teie kõnede, sõnumite ja e-kirjadele on vastatud üleliia aeglaselt, kuigi selliseks venitamiseks ei olnud head põhjust	1	2	3	4	5
Teiega rääkimisel on kasutatud ebasobivat tooni	1	2	3	4	5
Teie tööd mõjutavate tähtsate asjade kordaajamisega on tegeletud põhjendamatult aeglaselt	1	2	3	4	5
Teie kohta on levitatud kuulujutte	1	2	3	4	5
Teie lauasahtleid on ilma luba küsimata avatud	1	2	3	4	5
Teie kohta käivat konfidentsiaalset isiklikku informatsiooni on avalikult arutatud	1	2	3	4	5
Teie laualt on võetud ilma luba küsimata asju	1	2	3	4	5
Teiega on räägitud agressiivsel toonil	1	2	3	4	5
Teile ei edastatud tahtlikult informatsiooni, millest Te oleksite pidanud teadlik olema	1	2	3	4	5
Teie kohta on tehtud halvustavad märkusi	1	2	3	4	5
Teie laualt võeti kirjatarbeid neid hiljem tagastamata	1	2	3	4	5
Teile adresseeritud teateid on loetud, näiteks e-kirju ja fakse	1	2	3	4	5
Rääkimisel on tõstetud Teie peale häält	1	2	3	4	5
Teiega ei konsulteeritud otsuse tegemisel, millesse oleks pidanud olema ka Teid kaasatud	1	2	3	4	5
Kaastöötaja on Teie jutu peale silmi pööritanud	1	2	3	4	5

Lisa 3. järg

Üldandmed

Sugu:

- Naine
- Mees

Emakeel

- Eesti
- Vene
- Muu

Palun kirjutage oma vanus aastates:

Palun kirjutage, mitu aastat olete Te praeguses töökohas töötanud (kui Te hetkel ei tööta, siis palun märkida, kui kaua töötasite eelmises töökohas):.....

Haridustase:

- Põhiharidus
- Kutseharidus
- Keskharidus
- Bakalaureusekraad
- Magistrikraad
- Muu

Ametikoha nimetus:

- Juht
- Spetsialist
- Tööline

Millises maakonnas asub organisatsioon, kus Te töötate? *

- Harju maakond
- Hiiu maakond
- Ida-Viru maakond
- Jõgeva maakond
- Järva maakond
- Lääne maakond
- Lääne-Viru maakond
- Põlva maakond
- Pärnu maakond
- Rapla maakond
- Saare maakond
- Tartu maakond
- Valga maakond
- Viljandi maakond
- Võru maakond

Millises organisatsioonis Te töötate/töötasite?

- Teenust pakkuvas organisatsioonis
- Tootmisettevõttes
- Muu.....

Täna osalemise eest!

Lisa 4. Autori koostatud küsimustest selgunud tulemused lugupidamatu käitumise osas

Informatsiooni liik	Peamised tulemused
Lugupidamatu käitumise esinemine	<ul style="list-style-type: none"> • 5% mitte kunagi • 34% väga harva • 33% pigem harva • 24% pigem tihti • 4% väga tihti
Lugupidamatu käitumise esinemise muutused	<ul style="list-style-type: none"> • 60% lugupidamatu käitumise sagedus on olnud kogu aeg sama • 21% esines vähem • 19% esines rohkem
Kokkupuude lugupidamatu käitumisega	<ul style="list-style-type: none"> • 45% on seda varasemalt kogenud • 39% on näinud kõrvalt, kuidas teistega lugupidamatult käitutakse • 16% kokkupuude puudub (testi tulemus näitas, et üksnes 1% neist tõesti pole kokku puutunud lugupidamatu käitumisega)
Lugupidamatule käitumisele pööratav tähelepanu	<ul style="list-style-type: none"> • 30% väga vähe • 30% küllaltki vähe • 20% mitte üldse • 18% küllaltki palju • 2% väga palju
Rahulolu lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamiseks	<ul style="list-style-type: none"> • 40% pigem rahul • 35% pigem ei ole rahul • 15% ei ole üldse rahul • 10% on väga rahul

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 5. Lugupidamatu käitumise komponentide omavahelised seosed

	Vaenulikkus	Privaatsuse rikkumine	Tõrjumine	Tagarääkimine
Vaenulikkus	1,00	0,44*	0,55*	0,64*
Privaatsuse rikkumine		1,00	0,41*	0,42*
Tõrjumine			1,00	0,52*
Tagarääkimine				1,00

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 6. Lugupidamatu käitumise komponentide tajumist kirjeldavad statistikud

	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Miinumum	Maksimum
Vaenulikkus	2,12	2,00	0,91	0	5,00
Privaatsuse rikkumine	1,60	1,25	0,78	1	3,75
Tõrjumine	2,31	2,20	0,81	1	4,80
Tagarääkimine	2,11	2,00	0,86	1	4,75

Märkus: skaalal 1-5, kus 1- mitte kunagi, 2- väga harva, 3- mõnikord, 4- küllaltki sageli, 5-väga sageli

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 7. Lugupidamatu käitumise komponentide aritmeetiliste keskmiste erinevuse olulisus (sulgudes t-statistik)

	Vaenulikkus	Privaatsuse rikkumine	Tõrjumine	Tagarääkimine
Vaenulikkus	1,00	0,00* (8,55)	0,01* (-3,36)	0,90 (-0,17)
Privaatsuse rikkumine		1,00	0,00* (-12,03)	0,00* (-8,93)
Tõrjumine			1,00	0,00* (-3,61)
Tagarääkimine				1,00

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 8. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevus soo lõikes

	Keskmine (standardhälve)		Mann-Whitney U test (p)
	Naine	Mees	
Vaenulikkus	2,14 (0,95)	2,10 (0,82)	0,99
Privaatsuse rikkumine	1,51 (0,75)	1,78 (0,78)	0,01*
Tõrjumine	2,29 (0,86)	2,36 (0,68)	0,25
Tagarääkimine	2,09 (0,87)	2,17 (0,83)	0,37
Vastajate arv	146	66	

Märkus: skaalal 1-5, kus 1- mitte kunagi, 2- väga harva, 3- mõnikord, 4- küllaltki sageli, 5-väga sageli

p - olulisuse tõenäosus

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 9. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevus emakeele lõikes

	Keskmine (standardhälve)		Mann-Whitney U (p)
	Eesti keel	Vene keel	
Vaenulikkus	2,09 (0,92)	2,33 (0,87)	0,17
Privaatsuse rikkumine	1,55 (0,73)	1,92 (0,98)	0,11
Tõrjumine	2,27 (0,81)	2,66 (0,76)	0,02*
Tagarääkimine	2,09 (0,85)	2,31 (0,84)	0,23
Vastajate arv	188	24	

Märkus: skaalal 1-5, kus 1- mitte kunagi, 2- väga harva, 3- mõnikord, 4- küllaltki sageli, 5-väga sageli

p - olulisuse tõenäosus

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 10. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevus ametipositsioonide lõikes

	Keskmine (standardhälve)			Kruskal Wallis (p)
	Tööline	Spetsialist	Juht	
Vaenulikkus	2,18 (0,92)	2,11 (0,93)	2,09 (0,86)	0,86
Privaatsuse rikkumine	1,55 (0,73)	1,61 (0,78)	1,59 (0,78)	0,95
Tõrjumine	2,21 (0,73)	2,37 (0,87)	2,22 (0,63)	0,58
Tagarääkimine	1,95 (0,70)	2,15 (0,90)	2,21 (0,87)	0,41
Vastajate arv	47	132	33	

Märkus: skaalal 1-5, kus 1- mitte kunagi, 2- väga harva, 3- mõnikord, 4- küllaltki sageli, 5-väga sageli

p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 11. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevus kõrghariduse olemasolu ja puudumise lõikes

	Keskmine (standardhälve)		Mann-Whitney U (p)
	Kõrgharidus puudub	Kõrgharidus olemas	
Vaenulikkus	2,25 (0,94)	2,07 (0,89)	0,22
Privaatsuse rikkumine	1,64 (0,84)	1,58 (0,74)	0,86
Tõrjumine	2,27 (0,76)	2,33 (0,83)	0,91
Tagarääkimine	2,09 (0,76)	2,12 (0,89)	0,85
Vastajate arv	57	155	

Märkus: skaalal 1-5, kus 1- mitte kunagi, 2- väga harva, 3- mõnikord, 4- küllaltki sageli, 5-väga sageli

p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 12. Lugupidamatu käitumise komponentide tajumise erinevus vanusegruppide lõikes

	Keskmine (standardhälve)			Kruskal Wallis (p)
	23 ja nooremad	24 - 40	41 ja vanemad	
Vaenulikkus	2,15 (0,88)	2,18 (0,94)	1,98 (0,87)	0,45
Privaatsuse rikkumine	1,48 (0,65)	1,65 (0,78)	1,55 (0,79)	0,42
Tõrjumine	2,33 (0,79)	2,36 (0,88)	2,21 (0,87)	0,65
Tagarääkimine	2,01 (0,66)	2,10 (0,93)	2,20 (0,79)	0,45
Vastajate arv	30	122	60	

Märkus: skaalal 1-5, kus 1- mitte kunagi, 2- väga harva, 3- mõnikord, 4- küllaltki sageli, 5-väga sageli

p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 13. Lugupidamatu käitumise komponentide erinevused tööstaaži lõikes

	Keskmine (standardhälve)			Kruskal Wallis (p)
	alla 3	4 - 10	üle 11	
Vaenulikkus	2,18 (0,92)	2,18 (0,97)	1,89 (0,77)	0,28
Privaatsuse rikkumine	1,60 (0,74)	1,67 (0,79)	1,46 (0,81)	0,17
Tõrjumine	2,33 (0,79)	2,38 (0,85)	2,15 (0,79)	0,28
Tagarääkimine	2,02 (0,79)	2,18 (0,98)	2,23 (0,81)	0,38
Vastajate arv	104	67	41	

Märkus: skaalal 1-5, kus 1- mitte kunagi, 2- väga harva, 3- mõnikord, 4- küllaltki sageli, 5-väga sageli

p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 14. Autori koostatud küsimuste põhjal selgunud tulemused konfliktide ja nende lahendusstiilide osas

Informatsiooni liik	Peamised tulemused
Konfliktide esinemine	<ul style="list-style-type: none"> • 37% pigem harva • 34% pigem tihti • 20% väga harva • 9% väga tihti
Konfliktide esinemise sageduse muutused	<ul style="list-style-type: none"> • 51% konflikte on vähem esinenud • 29% konfliktide esinemise sagedus on olnud kogu aeg sama • 20% konflikte on rohkem esinenud
Suhtumine konfliktidesse	<ul style="list-style-type: none"> • 57% kohaselt on konfliktid pigem kahjulikud • 25% pigem kasulikud • 9% väga kahjulikud • 9% väga kasulikud • Seega pigem head näeb konfliktides seega väiksem osa vastajatest
Rahulolu konfliktide lahendamisega	<ul style="list-style-type: none"> • 47% pigem on rahul • 32% pigem ei ole rahul • 11% väga rahul • 10% ei ole üldse rahul • Suurem osa vastajatest on vähemalt mingil määral rahul
Konfliktide lahendamise määär	<ul style="list-style-type: none"> • 50% sõnul jäävad mõned konfliktid lahendamata • 24% arvates jäävad küllaltki paljud konfliktid lahendamata • 19% ükski konflikt ei jää lahendamata • 7% väga paljud konfliktid jäävad lahendamata
Konfliktide tekkepõhjused	<ul style="list-style-type: none"> • Kõige olulisemateks põhjusteks peeti töötingimusi, olukordade erinevat tajumist, töötasudega seonduvat, tööprotsesside toimimist, teiste töötajate käitumist, sisekommunikatsiooni; • Töötajate erinevat kultuurilist tausta pigem ei peetud oluliseks;
Hinnang oma käitumisele (lahendusstiil)	<ul style="list-style-type: none"> • 42% koostöö • 27% vältimine • 22% kompromiss • 8% kohandumine • 1% domineerimine
Enda hinnangu ja TKI testi tulemuse ühtivus	<ul style="list-style-type: none"> • 64% enda arvamus ja TKI testi tulemus ei ühtinud • 31% arvamus ühtis testi tulemusega • 5% arvamus ühtis osaliselt
Hinnang teiste käitumisele (lahendusstiil)	<ul style="list-style-type: none"> • 47% domineerimine • 18% kompromiss • 14% vältimine • 17% koostöö • 4% kohandumine

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 15. Konfliktide potentsiaalsed tekkepõhjused

Tekke- põhjused	Teoreetilises peatükis selgunud konflikte soodustavad tegurid	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	St. hälve
Töötingi- mused	Töötasud	2,77	3,00	1,03
	Tähtajad	2,64	3,00	1,00
	Töötingimused	2,89	3,00	1,35
	Töövahendid	2,50	3,00	1,41
Inimeste- vahelised suhted, töötajate eripäradest tulenevad aspektid	Teiste töötajate isiksuseomadused	2,71	2,00	0,91
	Töötajate varasemad omavahelised suhted	2,45	2,00	1,03
	Teiste töötajate käitumine	2,78	3,00	0,90
	Töötajate isiklikud eesmärgid	2,65	3,00	0,95
	Töötajate erinev minevik	2,19	2,00	1,04
	Töötajate erinev kultuuriline taust	1,91	2,00	0,98
	Olukordade erinev tajumine	2,82	3,00	0,86
Organisat- sioonisisene töökorrall- duslik pool	Töötajate erinevad staatused	2,16	2,00	0,99
	Sisekommunikatsioon	2,76	3,00	0,92
	Töökorrallaluslik pool	2,14	2,00	0,96
	Organisatsiooni eesmärgid	2,42	3,00	0,92
	Organisatsiooni struktuur	2,50	3,00	0,98
	Tööprotsesside toimimine	2,76	3,00	0,87
	Juhtkonna tööstiil	2,69	3,00	1,00
	Tööülesannete ebaselgus	2,65	3,00	0,97
	Tööülesannete jagamine	2,72	3,00	0,93
	Tööülesannete eest vastutamine	2,67	3,00	0,93
	Töötajate töömeetodid	2,67	3,00	0,95

Skaalal 1- täiesti nõus, 2- pigem nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- ei ole üldse nõus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 16. Vastajate enda hinnang lahendusstiilile, TKI testi tulemus ja hinnang teiste lahendusstiilile

Enda hinnang	TKI testi tulemus		Hinnang teiste lahendusstiilile	
Domineerimine 3 inimest 2%	Domineerimine	67%	Domineerimine	67%
	Koostöö	33%	Koostöö	-
	Kompromiss	-	Kompromiss	-
	Vältimine	-	Vältimine	33%
	Kohandumine	-	Kohandumine	-
Koostöö 77 inimest 41%	Domineerimine	9%	Domineerimine	35%
	Koostöö	8%	Koostöö	39%
	Kompromiss	43%	Kompromiss	12%
	Vältimine	27%	Vältimine	12%
	Kohandumine	13%	Kohandumine	3%
Kompromiss 40 inimest 21%	Domineerimine	2%	Domineerimine	43%
	Koostöö	8%	Koostöö	5%
	Kompromiss	48%	Kompromiss	35%
	Vältimine	35%	Vältimine	13%
	Kohandumine	7%	Kohandumine	5%
Vältimine 54 inimest 28%	Domineerimine	9%	Domineerimine	63%
	Koostöö	4%	Koostöö	2%
	Kompromiss	9%	Kompromiss	13%
	Vältimine	61%	Vältimine	20%
	Kohandumine	17%	Kohandumine	2%
Kohandumine 15 inimest 8%	Domineerimine	7%	Domineerimine	60%
	Koostöö	7%	Koostöö	-
	Kompromiss	13%	Kompromiss	20%
	Vältimine	33%	Vältimine	7%
	Kohandumine	40%	Kohandumine	13%

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 17. Konfliktide lahendusstiilide kasutamist kirjeldavad statistikud

	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Miinumum	Maksimum
Domineerimine	3,92	4,00	2,57	0	12
Koostöö	4,68	4,50	2,04	0	11
Kompromiss	7,13	7,00	2,03	2	12
Vältimine	7,82	8,00	2,28	0	12
Kohandumine	6,45	6,00	2,19	1	12

Märkus: Skaalal 0-12, kus 0 - mitte kunagi kasutamine, 12 - väga tihti kasutamine

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 18. Lahendusstiilide erinevuste statistiline olulisus (sulgudes t-statistik)

	Domineerimine	Koostöö	Kompromiss	Vältimine	Kohandumine
Domineerimine	1,00	0,00* (-3,09)	0,00* (-13,83)	0,00* (-13,82)	0,00* (-9,08)
Koostöö		1,00	0,00* (-11,19)	0,00* (-12,86)	0,00* (-8,20)
Kompromiss			1,00	0,00* (-3,00)	0,01* (2,77)
Vältimine				1,00	0,00* (6,33)
Kohandumine					1,00

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 19. Lahendusstiilide omavahelised seosed

	Domineerimine	Koostöö	Kompromiss	Vältimine	Kohandumine
Domineerimine	1,00	-0,23*	-0,03	-0,37*	-0,47*
Koostöö		1,00	-0,17*	-0,36*	-0,10
Kompromiss			1,00	-0,23*	-0,42*
Vältimine				1,00	0,02
Kohandumine					1,00

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Märkus: Rasvases kirjas on märgitud keskmise tugevusega seosed ($r_s > 0,30$), mida sisuliselt tõlgendati

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 20. Lahendusstiilide erinevus sõltuvalt soost

	Keskmine (standardhälve)		Mann-Whitney U test (p)
	Naine	Mees	
Domineerimine	3,39 (2,51)	5,08 (2,33)	0,00*
Koostöö	4,61 (1,93)	4,85 (2,28)	0,67
Kompromiss	7,14 (2,03)	7,09 (2,05)	0,90
Vältimine	8,18 (2,03)	7,03 (2,58)	0,00*
Kohandumine	6,68 (2,18)	5,95 (2,17)	0,03*
Vastajate arv	146	66	

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 21. Konfliktide lahendusstiilide erinevused emakeele lõikes

	Keskmine (standardhälve)		Mann-Whitney U (p)
	Eesti keel	Vene keel	
Domineerimine	3,84 (2,57)	4,50 (2,57)	0,19
Koostöö	4,73 (2,01)	4,29 (2,24)	0,31
Kompromiss	7,02 (2,02)	7,96 (1,99)	0,03*
Vältimine	7,86 (2,24)	7,50(2,55)	0,59
Kohandumine	6,54 (2,26)	5,75 (1,48)	0,04*
Vastajate arv	188	24	

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 22. Konfliktide lahendusstiilide erinevused ametipositsioonide lõikes

	Keskmine (standardhälve)			Kruskal Wallis (p)
	Tööline	Spetsialist	Juht	
Domineerimine	3,02 (2,47)	3,92 (2,57)	5,15 (2,28)	0,00*
Koostöö	5,19 (1,90)	4,40 (2,06)	5,09 (2,02)	0,02*
Kompromiss	6,70 (2,07)	7,36 (1,99)	6,79 (2,06)	0,11
Vältimine	7,64 (2,27)	8,06 (2,30)	7,12 (2,07)	0,06
Kohandumine	7,45 (2,24)	6,25 (2,03)	5,85 (2,36)	0,00*
Vastajate arv	47	132	33	

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 23. Lahendusstiilide kasutamise erinevus kõrghariduse olemasolu ja puudumise lõikes.

	Keskmine (standardhälve)		Mann-Whitney U (p)
	Kõrgharidus puudub	Kõrgharidus olemas	
Domineerimine	3,32 (2,56)	4,14 (2,55)	0,19
Koostöö	4,93 (1,79)	4,59 (2,12)	0,14
Kompromiss	6,93 (2,07)	7,20 (2,02)	0,03*
Vältimine	7,93 (2,15)	7,78 (2,33)	0,75
Kohandumine	6,89 (2,16)	6,29 (2,19)	0,13
Vastajate arv	57	155	

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 24. Lahendusstiilide kasutamise erinevus vanusegruppide lõikes

	Keskmine (standardhälve)			Kruskal Wallis (p)
	23 ja noorem	24 - 40	41 ja vanem	
Domineerimine	3,73 (2,55)	4,12 (2,71)	3,58 (2,28)	0,54
Koostöö	4,60 (2,04)	4,84 (2,13)	4,42 (1,84)	0,49
Kompromiss	6,77 (1,96)	7,06 (2,07)	7,45 (1,96)	0,28
Vältimine	7,57 (2,29)	7,72 (2,49)	8,15 (1,75)	0,45
Kohandumine	7,33 (1,99)	6,26 (2,24)	6,40 (2,12)	0,06
Vastajate arv	30	122	60	

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine
p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 25. Konfliktide lahendusstiilide kasutamise erinevused tööstaaži gruppide lõikes.

	Keskmine (standardhälve)			Mann-Whitney U (p)
	3 ja vähem	4 - 10	11 - ...	
Domineerimine	4,05 (2,55)	3,94 (2,69)	3,54 (2,48)	0,42
Koostöö	4,87 (2,24)	4,54 (1,82)	4,46 (1,85)	0,58
Kompromiss	7,04 (2,09)	7,28 (1,95)	7,10 (2,02)	0,87
Vältimine	7,46 (2,44)	8,25 (2,33)	8,02 (1,53)	0,06
Kohandumine	6,59 (2,14)	5,99 (1,93)	6,88 (2,61)	0,051
Vastajate arv	104	67	41	

Märkus: Skaalal 1-12, kus 1- väga harva kasutamine, 12- väga tihti kasutamine
p - olulisuse tõenäosus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 26. Autori koostatud küsimuste abil saadud vastuste korrelatsioonanalüüsi tulemused

	Konfliktide esinemise sagedus	Lugupidamatu käitumise esinemissagedus	Rahulolu konfliktide lahenda- misega	Rahulolu lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamise	Tähelepanu lugupi- damatu käitumisega seotud probleemidele	Kui palju konflikte lahendatakse	Konfliktide kasulikkus
Konfliktide esinemissagedus	1,00	0,57*	-0,45*	-0,44*	-0,11	-0,47*	-0,09
Lugupidamatu käitumise esinemissagedus		1,00	-0,54*	-0,64*	-0,22*	-0,46*	-0,20*
Rahulolu konfliktide lahendamise			1,00	0,60*	0,28*	0,62*	0,26*
Rahulolu lugupidamatu käitumisega seotud probleemide lahendamise				1,00	0,33*	0,54*	0,17*
Tähelepanu lugupidamatu käitumisega seotud probleemidele					1,00	0,19*	0,07
Kui palju konflikte lahendatakse						1,00	0,33*
Konfliktide kasulikkus							1,00

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Märkus: Rasvases kirjas on märgitud keskmise tugevusega seosed ($r_s > 0,30$), mida sisuliselt tõlgendati

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 27. Lugupidamatu käitumise komponentide ja konfliktide lahendusstiilide korrelatsioonanalüüsi tulemused

	Vaenulikkus	Privaatsuse rikkumine	Tõrjumine	Tagarääkimine
Domineerimine	0,03	0,10	0,14*	0,06
Koostöö	-0,01*	0,02	-0,04	-0,15*
Kompromiss	-0,10	0,01	0,02	-0,14*
Vältimine	-0,06	-0,18*	-0,11	0,02
Kohandumine	0,11	0,00	0,02	0,16*

* - statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 28. Lugupidamatu käitumisega seotud peamised uuringutulemused, järeldused ja ettepanekud

Tulemus	Järeldus	Soovitus
Lugupidamatut käitumist esineb palju, kuid leidub ka neid, kes märkisid, et neil kokkupuude puudub	<ul style="list-style-type: none"> • Paljudel vastajatel on erinev arusaam lugupidamatust käitumisest • Lugupidamatu käitumine võib olla muutunud uueks normiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Tegeleda lugupidamatu käitumisega seotud teemade käsitlemisega • Tagasiside süsteemide loomine, et omada ülevaadet hetkel valitsevast olukorrast • Vähemalt ühele töötajale lugupidamatu käitumisega seonduvate tööülesannete määramine
Lugupidamatu käitumise esinemissagedus on peaaegu 1/5 vastajate sõnul aastaga suurenenud	<ul style="list-style-type: none"> • Tegemist võib olla nähtuse eskaleerumisega, millega kaasnevad negatiivsed tagajärjed • Suureneb konfliktide esinemissagedus • Rahulolu langeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatsioon peaks kontrollima, kuivõrd palju on esinenud lugupidamatut käitumist • Kui selgub, et lugupidamatu käitumise esinemine on suurenenud, siis tuleks kohe muudatusi hakata ellu viima, et olukorra eskaleerumist peatada
Lugupidamatule käitumisele ei pöörata alati piisavalt tähelepanu	<ul style="list-style-type: none"> • Sisekeskkonnas suhetega seonduv on jäetud tagaplaanile 	<ul style="list-style-type: none"> • Vajalik on teha teavitustööd, et näidata, kuivõrd kahjulik võib olla lugupidamatu käitumine tulemuslikkusele
Lugupidamatu käitumise komponentide tajumine on omavahel seotud	<ul style="list-style-type: none"> • Ühe komponendi tajumine suurendab ka teiste tajumist • Ühe negatiivse kogemuse saamine võib panna alguse olukorra eskaleerumisele 	<ul style="list-style-type: none"> • Jälgida aeg-ajalt lugupidamatu käitumise tajumise muutusi, et saaks võtta kasutusele erinevaid meetmeid, kui on täheldatud lugupidamatu käitumise komponentide tajumise suurenemist
Kõige rohkem on tajutud tõrjumist ja kõige vähem privaatsuse rikkumist	<ul style="list-style-type: none"> • Inimeste arusaam lugupidamatust käitumisest on erinev • Olukordi interpreteeritakse erinevalt • Privaatsuse rikkumisest ei pruugita teadlikud olla 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehtestada sisereeglid, et organisatsiooni normidest oleks selgem ettekujutus ja inimesed teaksid, millist käitumist neilt oodatakse • Leppida kokku vastamise tähtaegades ja muudes sisereeglites, et ei tekiks valesid arusaamu ja keegi ei tajuks põhjuseta tõrjumist • Tööeetikaga seonduva meelde tuletamine (nt koosolekute alguses)
Soo ja emakeel lõikes erinev lugupidamatu käitumise tajumine	<ul style="list-style-type: none"> • Mehed on omanditundlikumad • Vene keelt emakeelena rääkijad tajuvad tõrjumist rohkem, mis võib olla seotud kultuurilise tausta erinevusega 	<ul style="list-style-type: none"> • Viia läbi UWBQ test ja vaadelda organisatsioonis saadud tulemuste erinevusi soo ja emakeele lõikes, millest lähtuvalt muuta tegevusplaani

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 29. Konfliktide ja nende lahendusstiilidega seotud peamised uuringutulemused, järeldused ja ettepanekud

Tulemus	Järeldus	Ettepanek
Konflikte esineb küllaltki palju	<ul style="list-style-type: none"> Kui konflikte suunata endale soovitud suunas ja hoida neid konstruktiivsetena, siis avaneb võimalus arenguks 	<ul style="list-style-type: none"> Pöörata konfliktidele rohkem tähelepanu ja kasutada neid organisatsiooni jaoks kasulikult ära Edukate lahenduste korral jagada positiivseid kogemusi teistega
Konfliktide esinemissagedus on umbes 1/5 vastajate sõnul aastaga suurenenud	<ul style="list-style-type: none"> Tegemist võib olla eskaleerumisega, millega kaasnevad negatiivsed tagajärjed Suureneb konfliktide esinemissagedus Rahulolu langeb 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatsioon peaks kontrollima, kuivõrd palju, millise olemuse ja milliste põhjuste tõttu on konfliktid esile tulnud Kui selgub, et konfliktide esinemine on suurenenud, siis tuleks analüüsida, mis võis sel perioodil taolisi muutusi põhjustada ja koheselt tuleks tegevusplaan paika panna, et olukorra eskaleerumist peatada
Konfliktidesse suhtutakse pigem negatiivselt	<ul style="list-style-type: none"> Puuduvad positiivsed kogemused lahendustega seonduvalt Negatiivsed eelarvamused muudavad skeptilisemaks ja kui lahendus pole efektiivne, siis suhtumise negatiivsus süveneb veelgi enam 	<ul style="list-style-type: none"> Vajalik on teha teavitustööd, et näidata, kuivõrd kasulikud võivad konstruktiivsed konfliktid olla tulemuslikkusele Veebipäeviku või intranetis rubriigi loomine, kus kajastatakse edukamaid juhtumite lahendamise kirjeldusi, et soodustada positiivsema suhtumise teket.
Rahulolu konfliktide lahendamisega ei ole väga kõrge	<ul style="list-style-type: none"> Negatiivne suhtumine võib põhjustada ka konstruktiivse konflikti korral ebaadekvaatset käitumist Ühe negatiivse kogemuse saamine võib panna alguse olukorra eskaleerumisele 	<ul style="list-style-type: none"> Konfliktidega seotud teemadel teadlikkuse tõstmine (nt koolitused) Ühe töötaja kaasamine konfliktidega seonduvasse, kes nõustab ja kelle tööülesannete hulka kuulub töötajatevaheliste suhete reguleerimine Organisatsioonivälise spetsialisti kaasamine, kes on erapooletu Konflikte tuleks juhtida ja hoida konstruktiivsena
Konfliktid jäävad vahel lahendamata	<ul style="list-style-type: none"> Konfliktidele ei pöörata tähelepanu Puudub teadlikkus sellest, et lahendamata jätmisel ei elimineerita ka algset probleemi ja edaspidi võivad tekkida seetõttu uued ning teravamad lahkkelid 	<ul style="list-style-type: none"> Lahendusstiilide kasutamise sobilikkusest teadlikkuse tõstmine; Julgustada inimesi oma arvamust avaldama ja erimeelsuste korral konstruktiivselt diskuteerima Rahuloluga seotud uuringud, et omada selgemat ülevaadet, kuivõrd meeldiv on töötajate jaoks organisatsiooni sisekeskkond
Konfliktide tekkeallikate ring on lai	<ul style="list-style-type: none"> Teooria ühtis üldiselt uuringutulemustega 	<ul style="list-style-type: none"> Tagasiside süsteemide loomine, et määratleda, mis põhjustab konflikte, et teha muudatusi ja sellega ennetada ebavajalikke lahkkelisid

Lisa 29. järg

Tulemus	Järeldus	Ettepanek
Vastajate enda hinnang (65%) lahendusstiili kasutamisel ei ühtinud TKI tulemiga	<ul style="list-style-type: none"> Paljud ei teadvusta seda, kuidas nad konfliktide esinemise korral käituvad 	<ul style="list-style-type: none"> Tutvustada erinevate lahendusstiilide kasutamise sobilikkust mitmesugustes olukordades, tuua välja stiilide eelised ja puudused
Teised töötajad kasutavad vastajate (eelkõige vältijate ja kohandujate) meelest kõige rohkem domineerimist (47%) ja kõige vähem kohandumist (4%)	<ul style="list-style-type: none"> Ei vaadelda olukorda teiste vaatenurgast lähtuvalt Ei mõelda selle peale, et inimesed ei avalikusta kõiki oma soovet Koostööle suunatud stiilide esindajate meelest ka teised kasutavad selliseid võtteid 	<ul style="list-style-type: none"> Viia läbi uuringuid, et saada täpsemat ülevaadet, milliseid stiile tegelikult kõige rohkem kasutatakse Tuletada aeg-ajalt meelde, et hinnangute andmisel ja konfliktides olles tuleks proovida olukordi vaadelda ka teise osapoole vaatenurgast Selgitada välja, kas organisatsiooni sisekeskkond soodustab koostööle suunatud stiilide kasutamist või ollakse sunnitud kasutama vältimist ja kohandumist
Mehed kalduvad rohkem domineerima, naised vältima ja kohanduma	<ul style="list-style-type: none"> Naised pööravad suhetele liiga palju tähelepanu ja seega ei kasuta domineerimist nii tihti 	<ul style="list-style-type: none"> Töötajate julgustamine oma arvamust avaldama; Organisatsioonis tuleks muudatuste tegemisel arvestada meeste ja naiste erinevusega,
Rohkem kasutavad kompromissi vene keelt ja kohandumist eesti keelt emakeelena rääkijad	<ul style="list-style-type: none"> Seos kultuurilise taustaga Eestlased võivad olla mõnevõrra tagasihoidlikumad 	<ul style="list-style-type: none"> Motiveerida eesti keelt emakeelena rääkivaid inimesi oma arvamust rohkem avalikustama Uurida välja millised võivad olla põhjused, miks kasutatakse kohandumist rohkem
Mida kõrgem ametipositsioon, seda rohkem kasutatakse domineerimist ja mida madalam, seda enam rakendatakse kohandumist	<ul style="list-style-type: none"> Kõrgematel ametikohtadel töötamisel eeldatakse suuremat enesekindlust ja iseseisvust otsuste tegemisel Madalamal ametikohal kardetakse võib-olla suhteid rikkuda ja tööd kaotada, seega pigem kohandatakse 	<ul style="list-style-type: none"> Juhtide lahendusstiilide kasutamist tuleks monitoorida Veenduda selles, et juhid ei kasutaks liiga tihti domineerimist ja arvestaksid ka teiste töötajate seisukohtadega; Julgustada töötajaid oma arvamust rohkem avalikustama
Kõrgharidusega inimesed kasutavad kompromissi rohkem	<ul style="list-style-type: none"> Akadeemilise kraadi saamisel täienenud analüüsimisoskused võivad aidata mõista olukorda teise isiku vaatenurgast 	<ul style="list-style-type: none"> Rakendada üldiselt kõiki eelnevaid soovitusi, et suurendada kõigi töötajate puhul teise osapoole vaatenurga mõistmist

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 30. Autori koostatud küsimuste tulemuste omavahelised seosed, järeldused ja ettepanekud

Tulemus	Järeldus	Ettepanek
Mida rohkem tajutakse lugupidamatut käitumist, seda suurem on konfliktide esinemissageduse täheldamine ja vastupidi	Organisatsioonides tuleks jälgida, kuivõrd tihti esineb töötajate meelest lugupidamatut käitumist ja konflikte	Viia organisatsioonides läbi uuringuid, analüüsida saadud tulemusi, teha vajadusel muudatusi
Mida positiivsemalt suhtutakse konfliktidesse, seda suurem on rahulolu konfliktide lahendamise ja vastupidi	Lugupidamatu käitumine ja konfliktid on spiraalse kulgemisega	Suurendada töötajate teadlikkust konfliktidega kaasneda võivatest positiivsetest tagajärgedest
Mida suurem on konfliktide lahendamise määr, seda kasulikumana nähakse konflikte, seda väiksem on lugupidamatu käitumise ja konfliktide esinemissagedus ning seda kõrgem on rahulolu nii lugupidamatu käitumise kui ka konfliktidega seotud probleemide lahendamise ja vastupidi	Organisatsioonides tuleks proovida liikuda selles suunas, et võimalikult palju konflikte suudetaks ära lahendada	Tõsta töötajate teadlikkust konfliktide potentsiaalsetest tagajärgedest, tutvustada konfliktide lahendusstiilide kasutamise võimalusi ja sobivust erinevates olukordades ja julgustada töötajaid probleemidest rääkima
Kui lugupidamatu käitumisega seonduvalt rahulolu langeb, siis langeb ka konfliktide lahendamise rahulolu-tase ja vastupidi (kui ühe nähtuse osas rahulolu langeb, siis ka teise puhul on oodata rahulolu vähenemist)	Nii lugupidamatu käitumise kui ka konfliktidega seotud teemad vajavad organisatsioonides käsitlemist ja soovitatavalt samaaegselt	Kõigi eelnevate soovitude rakendamise osas pidada silmas, et mõlemad teemad saaksid pigem võrdselt tähelepanu, mis aitab suurendada panustamise abil saadavat kasuefekti
Mida suurem on lugupidamatu käitumise esinemissagedus, seda negatiivsemalt suhtutakse konfliktidesse ja vastupidi	Organisatsioonides oleks vajalik võtta kasutusele ennetavad meetmed, mis aitavad vähendada ja ära hoida lugupidamatu käitumise teket	Erinevad käesolevas töös väljatoodud soovitud (näiteks koolitused, sisereeglite kehtestamine/täp-sustamine, koosolekutel eetiliste käitumispõhimõtete meelde tuletamine, välisspetsialistide kaasamine)
Mida suurem on lugupidamatu käitumise ja konfliktide esinemissagedus, seda vähem ollakse rahul nende teemadega seotud probleemide lahendamise ja vastupidi	Töötajate rahulolu suurendamiseks ja lugupidamatu käitumise esinemissageduse vähendamiseks on vajalik pöörata tähelepanu taolise nähtusega seotud probleemidele	

Allikas: (autori koostatud).

SUMMARY

PERCEPTION OF WORKPLACE INCIVILITY, CONFLICTS AND THEIR RESOLVING STYLES BASED ON INDIVIDUALS WORKING IN ESTONIAN ORGANISATIONS

Ave-Mari Lukk

Since many people spend quite a large amount of their time in a working environment and their personal and professional lives are every day affected by the many people around them with their attitudes and behaviour, then the surroundings the employee can have a decisive impact on the employee's satisfaction and therefore also on the performance. Since people can interpret situations very differently then due to that various problems might arise – for example, perceiving different behaviours as uncivil and conflicts. Thus, it is important to examine incivility as one of the work-related problems that is seen as a behaviour that is impolite, rude and reckless taking place at least between two parties (Andersson, Pearson 1999: 455). The appearance of incivility can have such a harmful effect that in the worst case it can develop into destructive conflicts as a result of which behaviour can, again, be uncivil and intensify the conflicts even further, thus, the problematic situation escalates and inappropriate behaviours intensify. In order to prevent and reduce the negative effects of such events it is important to have an overview about the aspects of workplace incivility, conflicts, and the connections between them, which have been examined in the current master's thesis.

The current thesis has taken into consideration one of the most frequently used definitions in the English language academic writing, according to which the workplace incivility is low-intensity deviant behaviour with ambiguous intent to harm the target, in violation of workplace norms, and at that such behaviour has been used with unclear/ambiguous intentions (Andersson 1999: 457). In addition to workplace incivility

also the conflicts between employees were examined in the context of the organisation. On the contrary to uncivil behaviour, the conflicts may also be accompanied by finding appropriate and suitable resolutions with positive impacts – the organisation develops, new ideas are devised and experience is gained, which helps to cope better the next time. However, not solving conflicts can result in very negative consequences that affect the welfare of both the organisation and the parties involved in the conflict.

By getting acquainted with the theoretical background of incivility and conflicts, and the study results presented in the current master's thesis, it is possible to raise awareness about the factors that cause the occurrence and development of such events; as a result of this it becomes more clear what the consequences might be if not enough attention is paid to them in the working environment. The workplace incivility has not been studied in Estonia before, even though in the rest of the world a similar topic has been examined during recent decades, however, the connection between workplace incivility and conflict resolving styles has been only covered in the framework of one doctoral thesis (Bartlett 2009) and one research article (Trudel, Reio 2011) according to the author's information. On the contrary to the previously mentioned, in Estonia and in the rest of the world, the topics related to styles of resolving conflicts have been studied in different research papers and also when compiling theses, and many of them have focused on drawing conclusions only based on one specific organisation. Thus, with the aforementioned in mind, it can be concluded that the current master's thesis can offer value to the managers of organisations and also employees, and the theoretical contribution in introducing the topic of workplace incivility in Estonia can also be considered to be important.

The aim of the master thesis was to develop proposals for preventing and minimising workplace incivility, and more appropriate resolution methods for conflicts that occur between employees. The following tasks were set for achieving the goal:

- to bring out the main aspects of the nature of workplace incivility, how it progresses as a process, and also its potential consequences;
- to point out the nature, types, main causes, characteristics of progressing as a process and potential consequences of workplace conflicts;

- to map the main conflict resolving styles based on theoretical sources;
- to compile a questionnaire about recognising workplace incivility, conflicts and the success of resolving them in Estonian organisations;
- to choose the appropriate methods for defining and recognising incivility in an organisation, and for determining the resolution styles for conflicts;
- to conduct a survey in Estonia and analyse the results of the study;
- to draw conclusions based on the results and make suggestions to Estonian organisations that could enable to prevent and reduce the occurrence of incivility and resolve conflicts in a more appropriate way.

The current master's thesis examines both the workplace incivility and also conflicts and the aspects connected to the styles of their resolution. The master's thesis gives an overview about the general nature of workplace incivility, how it progresses as a process, and the potential consequences. In case of conflicts the author discussed the nature of disagreements, classification options, main causes, progressing as a process, potential consequences and resolving styles. The previously mentioned aspects were discussed in the first chapter of the current master's thesis, which summarised the most important theoretical approaches and concepts for understanding uncivil behaviour, conflicts, and their resolving styles.

In the first subchapter of the theoretical section it became clear that workplace incivility has previously been defined quite differently and generally, however, the author considers that there were also definitions that were noticeably more specific and helped to uncover the meaning of such a term much better and more clearly. Since in the current thesis the author decided to consider uncivil behaviour as a low intensity deviant behaviour that is harmful for other employees by breaching the organisation norms of mutual respect and at the same time such conduct happens with unclear/ambiguous intentions, then the aspects in the definitions were described in more detail to ensure the clearer understanding of what the term means in a professional context. After defining, it was pointed out how incivility is differentiated from the terms used so far in the organisational theory about incorrect behaviours; the list of which contained workplace bullying, aggression, violence, antisocial and deviant behaviour.

Additionally, the characteristics of workplace incivility as a process were examined, and the meaning of progressing as a spiralling process was described. Emphasis was also put on describing the escalation forms of such events. In general it became obvious that uncivil behaviour results in various negative consequences and to give a clearer overview, the author presented different potential consequences in the end of the first subchapter in a summarising table that was divided into three sections: consequences for the individual, for the organisation, and their overlapping segments, meaning the consequences for both the individual and the organisation.

The main focus of the second subchapter was to give an overview about what is considered to be a workplace conflict, and which are their classifications of disagreements, how conflicts start, how the conflict develops as a process, and what kind of consequences can follow. In general it became clear that also in the case of conflicts, it was possible to consider quite different definitions and the classifications of disagreements by different scientists had different names, however, the classification of conflicts was based on quite similar principles. The described approaches to classifying conflicts were in the author's opinion generally based on the fact whether the conflict could be considered beneficial for an organisation and its members, or not; meaning, if emotions have been involved in the disagreement, or the focus is mainly on the problem related to the work context. Based on such an opinion, the author also compiled a table that summarises the conflict classification options of different scientists that the author of the current master's thesis divided into two: conflicts related to a problem, and disagreement types that involve emotions.

Additionally, the conflict sources were examined, summarised into a table by the author and divided into three: aspects related to work conditions, relationships between people/employees' characteristics, and related to the company's work organisation. The main conclusions were that conflict sources can be related to different circumstances and various reasons can cause disagreements. When examining the conflict progressing process there were also many similarities in the author's opinion, which were described by presenting and comparing process approaches of two scientists. It also became clear that the process-based approach helps to find suitable resolutions to conflicts. Since conflicts can also have positive effects when managed skilfully, and in case of less

adequate behaviour they can have negative impacts, then a summary was provided about the consequences of both kinds. The author presented positive and negative consequences in separate tables where several consequences have been pointed out, next to which it can be seen which authors have previously discussed similar results of conflicts.

The subchapter three of the theoretical section was dedicated to providing an overview about the conflict resolving styles, where the focus was firstly on examining the different resolution style concepts, and the main conclusions of the section can be considered that the resolution styles belonging to different models has varied over time between two and five, and in case of the latest concepts the basis is the five-style model under which there are five resolution styles (dominance, avoidance, collaboration, accommodation, and compromise), and their main important characteristics were also described. The main conclusion about the resolution styles is that all resolution methods can bring forth positive results if each style is applied only in the appropriate situation, which also presumes being aware of conflict and resolution styles characteristics, based on which it is possible to select the most appropriate resolution method for the situation.

The empirical, or the second chapter of the current master's thesis consisted of three sections; the first subchapter described the study methods and selection of the sample, the second subchapter presented the main study results, and the third subchapter described the main conclusions and suggestions. For compiling the second chapter, the author composed a questionnaire consisting of author's questions connected to uncivil behaviour and conflicts, the aim of which was to find out how often such events occur, what is the employees' attitude towards them, what are the reasons for conflicts, how much attention has been paid in organisations to such events, how satisfied the respondents are with the resolving of such issues, which methods the respondents use to resolve conflicts, and which resolution styles are used by other employees. Most of the questions were standardised to enable the use of all questionnaires.

The first subchapter of the second chapter contained a figure compiled by the author that showed the stages for devising the empirical study, and also a table that summarised the main questions put together by the author where each aspect was also connected to the grounds, based on which such questions were included in the study.

Additionally, the first subchapter of the second chapter also described the previously used instruments which have been used to define the perception of workplace incivility and resolution styles of conflicts. Since it became clear that there are several trustworthy methods then the author made a choice about the methods based on how frequently such methods have been previously used, and also took into consideration the availability of instruments. In the questionnaire used for the study, the perception of uncivil behaviour was determined with the UWBQ test, and conflict resolution styles with the TKI model.

The participants of the study were currently working or had been previously working. Mainly the results of the correlation and dispersion analysis were taken into consideration for the analysis, and they have been provided in subchapter 2.2. Quite a lot of emphasis was put on finding out the differences between the respondents' estimations grounded on various socio-demographic characteristics. Based on both the results of uncivil behaviour and issues related to conflicts, it became obvious that such events occur in organisations fairly frequently due to various reasons; conflicts are mainly seen as negative and unfortunately not enough attention is paid to dealing with them. In case of incivility the UWBQ test results showed that discouragement has occurred the most, and violation of privacy the least. The TKI test showed that avoidance style is used the most, and domination the least. The perception of incivility is different based on gender and native language – in men's opinion privacy has been violated more than in the opinion of women, and Russian-speaking persons have felt discouragement more than those whose native language is Estonian. Results of viewing the conflict resolution styles showed that based on the background characteristics there are important differences related to gender, native language, professional position, and having higher education or not. The results showed that men tend to use domination more, and women tend to use avoidance and adapting. Compromise is used more by those whose native language is Russian, and adapting is more used by those whose native language is Estonian. Based on professional positions, the results showed that the higher the position the more domination is used, and adapting is used less. Additionally, the results showed that individuals working as specialists tend to use co-operation noticeably less than managers and employees, and people with higher (academic) education tend to use compromise more. The results of the correlation analysis showed that components of incivility are inter-related, which indicates that if the appearance of

one component is perceived then the perception of other components is intensified, and several conflict resolution styles were inter-related, meaning that the implementation of certain styles has an effect also on the use of other resolution styles.

Based on the results, the last subchapter describes the main conclusion and suggestions. One of the most important conclusions was that incivility, and everything related to conflicts, needs more attention in organisations, which would help to prevent several resource expenses and would make the work environment more pleasant for employees. Based on the correlations determined between the questions compiled by the author, the main conclusions were that both, uncivil behaviour and conflicts and their resolving, are related in various ways and organisations should focus on both areas to gain maximum benefit. Additionally, the results showed that people's attitude towards conflicts has an effect on how well people are able to cope with the situation, and for which spiral processes the foundation is laid – negative attitude intensifies harmful, and positive attitude intensifies the situations with beneficial conclusions. Therefore, one of the main suggestions was to start the implementation of changes in organisations with the aim to change the people's attitudes and opinions about conflicts to more positive, which presumes, for example, trainings, raising of awareness, and sharing good experience with others (for example, via a news flow or blog meant for employees). Since incivility and conflicts tend to progress as a spirally intensifying process then several recommendations were provided that would help the preventing of escalation of situations, because it is important to react at the right time and take the necessary measures at the first possible opportunity.

One of the suggestions was also the conducting of similar studies in organisations to determine what is the situation at the current time and which factors could have caused it; this would offer important input for making appropriate decisions. Since it also became clear that many people have not been satisfied with the work style of managers, then it was recommended that the competence and awareness about incivility and conflicts of people in management positions, would be verified. The main suggestion regarding the prevention and reduction of uncivil behaviour is that the organisation should present internal work rules and other behaviour principles more clearly; this would help the employees to have a better overview about what kind of behaviour is

accepted. Additionally, a suggestion was made to appoint at least one person in each organisation who would handle such topics, furthermore, consultations from external consultants, introductions about conflict resolution style characteristics and appropriateness, examining of ethics principles and general encouragement for employees to express their opinion more openly, could be considered. Since selecting the more appropriate resolution style in a conflict situation helps to foster employees' greater awareness of resolution method's characteristics then taking into account the results of the current master's thesis (for example, differences regarding background characteristics) can be beneficial. All in all, it can be said that in organisations a critical review should be performed for everything related to internal processes, clarity/sufficiency of internal rules, systems for giving feedback, possibilities of raising awareness about such topics, and also the appropriateness of manager's work methods. In general, the current master's thesis showed that every employee affects the development of organisation's internal environment with their behaviour and consequences related to that should be taken into consideration.

The results, conclusions and suggestions can be taken into account in organisations when making changes related to incivility and conflicts, furthermore, the master's thesis' practical value is also that a study focused on incivility and conflict resolution styles, and the latter of which was conducted in Estonia for the first time as incivility has not been directly examined in Estonia before. To study similar subjects in the workplace context and to develop the current master's thesis' topic further, it is important to continue collecting data from different study participants to be more convinced about the trustworthiness of the results and generalisations. The compiled questionnaire can be used or developed further, both for research papers, and also for the studies conducted in organisations.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ave-Mari Lukk
(sünnikuupäev: 22.04.1991)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

“Töölase lugupidamatu käitumise tajumine ja konfliktid ning nende lahendusstiilid Eesti organisatsioonides töötavate inimeste näitel”

mille juhendaja on teadur Anne Aidla,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 19.05.2014